

# Finanzierung und Wirkung von Bildungsangeboten in Regionalen Naturpärken

Erarbeitet am Beispiel des Parc Ela



## **Annalena Kuttenger**

Masterthesis

MSc Business Administration

Major Public and Non-Profit Management

Hochschule Luzern - Wirtschaft, 14. Juni 2017

Auftraggeber:

Natur Umwelt Wissen GmbH

Dr. Manuela Di Giulio

Bergstrasse 162

8032 Zürich

Referat:

Hochschule Luzern Wirtschaft

Dr. Justus Gallati

Frankenstrasse 9

6003 Luzern



## Management Summary

**DIE VORLIEGENDE MASTERTHESIS** ist eine explorative Studie zu Finanzierungsmodellen von Bildungsangeboten in Regionalen Naturparks der Schweiz. Am Projekt Feldlabor Alpine Biodiversität im Parc Ela werden verschiedene Finanzierungsmodelle für Bildungsangebote erarbeitet. Darüber hinaus werden Überlegungen zum Wertschöpfungsbeitrag von Bildungsangeboten angestellt. Die Masterthesis wurde von der Natur Umwelt Wissen GmbH in Auftrag gegeben und an der Hochschule Luzern - Wirtschaft eingereicht.

**DAS ZIEL** der Thesis ist einerseits, ein passendes Finanzierungsmodell für das Feldlabor Alpine Biodiversität im Parc Ela zu finden und einen zugehörigen Finanzplan zu erstellen und andererseits, den Beitrag des Feldlabors zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela zu ermitteln.

**DIE FORSCHUNGSFRAGEN** zielen auf die Identifikation möglicher Finanzierungsmodelle, die Erstellung einer nachhaltigen Finanzplanung und die Ermittlung des Beitrags von Bildungsprojekten wie dem Feldlabor Alpine Biodiversität zur regionalen Wertschöpfung eines Naturparks.

**DIE THEORETISCHEN GRUNDLAGEN** tragen zur Beantwortung der Forschungsfragen bei. Einerseits werden die Schweizer Pärke und der Parc Ela analysiert, andererseits wird auf Voraussetzungen zur Finanzierung und zur Bestimmung der Wertschöpfung eingegangen. Wichtige Begriffe, Modelle und Annahmen werden in diesem Teil dargestellt.



**DIE ERGEBNISSE** sind in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil wird ein Überblick über das Bildungsangebot der untersuchten Pärke gegeben. Dabei wird auf die angesprochenen Zielgruppen, das Marktumfeld und von den Pärken getroffene Marketingmassnahmen eingegangen. Der zweite Teil präsentiert die in den Pärken verwendeten Modelle zur Finanzierung von Bildungsangeboten und geht dabei detailliert auf die Modelle Crowdfunding und Vereinsmitgliedschaft ein. Im dritten Teil werden die Erkenntnisse zur regionalen Wertschöpfung in den Pärken und zum Beitrag von Bildungsangeboten zur Wertschöpfung dargestellt.

**DIE DISKUSSION** verknüpft die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen. Aus dem Bildungsangebot werden konkrete Marketingaktivitäten für das Feldlabor Alpine Biodiversität abgeleitet. Mit Hilfe der Interview-Ergebnisse werden Kriterien zur Bestimmung des optimalen Finanzierungsmodells für den Betrieb des Feldlabors entwickelt und es wird auf eine praktikable Methode der Abschätzung des Wertschöpfungsbeitrags von Bildungsangeboten eingegangen.

**DIE DELIVERABLES** sind konkrete Produkte, die aus der vorliegenden Arbeit hervorgehen. Es handelt sich dabei um das Finanzierungsmodell Quasi-Eigenfinanzierung und die Finanzplanung für das Feldlabor Alpine Biodiversität einerseits und die Umsetzungshilfen zur Wahl des Finanzierungsmodells und zur Bestimmung der Wertschöpfung andererseits. Zur Wahl des Finanzierungsmodells stehen zwei Fragebögen mit groben und feineren Kriterien zur Verfügung, für die Bestimmung der Wertschöpfung wird die Massnahme Feedbackformular behandelt und mit einem Berechnungsbeispiel illustriert.



## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
Interviewverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	IX
1 Dank.....	1
2 Einleitung.....	2
2.1 Ausgangslage.....	2
2.2 Begriffsdefinitionen .....	5
2.3 Ziele .....	6
2.3.1 Feldlabor Alpine Biodiversität .....	6
2.3.2 Parc Ela .....	6
2.4 Forschungsfragen.....	7
2.4.1 Feldlabor Alpine Biodiversität.....	7
2.4.2 Parc Ela .....	7
3 Grundlagen .....	8
3.1 Schweizer Pärke .....	8
3.1.1 Gesetzliche Grundlagen .....	8
3.1.2 Bildungsauftrag .....	9
3.2 Parc Ela.....	10
3.3 Projekt Feldlabor Alpine Biodiversität.....	12
3.4 Bildung.....	13
3.5 Finanzierung von Bildungsangeboten.....	15
3.5.1 Finanzierungsmodelle .....	17
3.5.2 Ausgewählte Formen der Quasi-Eigenfinanzierung .....	20
3.5.3 Finanzplanung.....	23
3.6 Regionale Wertschöpfung.....	25
3.6.1 Berechnung der regionalen Wertschöpfung.....	27
4 Methodik.....	30
4.1 Interviews.....	30
4.1.1 Interviewte Personen.....	30
4.1.2 Interviewleitfaden.....	31
4.1.3 Praktische Durchführung der Interviews.....	31
4.2 Datenauswertung .....	32
4.3 Abgrenzung.....	34



5	Ergebnisse .....	35
5.1	Bildungsangebot.....	35
5.1.1	Übersicht .....	35
5.1.2	Marktumfeld .....	40
5.1.3	Marketing .....	40
5.2	Finanzierung.....	42
5.2.1	Allgemeines zur Finanzierung.....	42
5.2.2	Angewandte Finanzierungsmodelle .....	43
5.2.3	Ausgewählte Finanzierungsmodelle.....	49
5.3	Wertschöpfung.....	53
5.3.1	Regionale Wertschöpfung eines Parks.....	53
5.3.2	Beitrag von Bildungsangeboten zur regionalen Wertschöpfung eines Parks ...	54
6	Diskussion.....	57
6.1	Bildungsangebot.....	57
6.1.1	Marktumfeld und Marketing.....	57
6.1.2	Synergien.....	58
6.2	Finanzierungsmodelle.....	59
6.2.1	Kritische Betrachtung der Finanzierungsmodelle.....	61
6.2.2	Ausgewählte Finanzierungsmodelle.....	63
6.3	Finanzplan .....	64
6.3.1	Kostenschätzung .....	64
6.3.2	Finanzierungsmodell .....	68
6.3.3	Kritische Erfolgsfaktoren.....	72
6.4	Wertschöpfung.....	73
6.4.1	Wertschöpfung von Bildungsangeboten .....	73
6.4.2	Wertschöpfungsbeitrag des Feldlabors Alpine Biodiversität.....	74
7	Fazit.....	78
8	Reflexion.....	79
9	Glossar .....	80
10	Anhang .....	82
11	Eidesstattliche Erklärung.....	83
12	Reflexion ethischer Aspekte der Forschungsmethoden .....	84
13	Bibliographie.....	86



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Parkgebiet des Parc Ela inklusive Standort Feldlabor.....	11
Abbildung 2 Kapitalarten und Finanzquellen in NPO.....	16
Abbildung 3 Inhalt Businessplan.....	24
Abbildung 4 Bruttowertschöpfung nach Branchen.....	28
Abbildung 5 Schematische Darstellung der Wertschöpfungsberechnung.....	29
Abbildung 6 Elemente der Wertschöpfung von Bildungsangeboten.....	74
Abbildung 7 Berechnungsbeispiel Wertschöpfung.....	77



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht untersuchte Pärke.....	10
Tabelle 2 Didaktische Formen von Bildungsangeboten in Regionalen Naturparks	14
Tabelle 3 Geldgeberkategorien.....	17
Tabelle 4 Institutional Readiness.....	18
Tabelle 5 Vor- und Nachteile von Berechnungsmethoden zur Wertschöpfung.....	27
Tabelle 6 Multiplikatoren zur Berechnung der regionalen Wertschöpfung.....	28
Tabelle 7 Übersicht Interviews.....	31
Tabelle 8 Arbeitsschritte Interviewauswertung.....	33
Tabelle 9 Übersicht über die Eignung der Bildungsangebote.....	39
Tabelle 10 Übersicht der genannten Stiftungen .....	44
Tabelle 11 Übersicht Leistungsentgelte.....	46
Tabelle 12 Übersicht Entschädigungen.....	47
Tabelle 13 Zusammenfassung der Ergebnisse zum Crowdfunding .....	50
Tabelle 14 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Vereinsmitgliedschaft .....	52
Tabelle 15 Zusammenfassung der Ergebnisse zur regionalen Wertschöpfung.....	54
Tabelle 16 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Wertschöpfung von Bildungsangeboten.....	56
Tabelle 17 Marketingmassnahmen für das Feldlabor Alpine Biodiversität.....	58
Tabelle 18 Einordnung der Kapitalgeber nach Projektphasen.....	60
Tabelle 19 Grobe Kriterien zur Evaluation von Finanzierungsmodellen.....	60
Tabelle 20 Feine Kriterien zur Evaluation von Finanzierungsmodellen.....	62
Tabelle 21 Kostenaufstellung Feldlabor Alpine Biodiversität.....	65
Tabelle 22 Anzahl Klassen auf Stufe Sek II im Einzugsgebiet des Feldlabors.....	66
Tabelle 23 Kostenszenarien Feldlabor Alpine Biodiversität.....	67
Tabelle 24 Kostenschätzung Feldlabor über 2 Jahre.....	67
Tabelle 25 Institutional Readiness des Feldlabors Alpine Biodiversität.....	68
Tabelle 26 Beurteilung der Kriterien zur Wahl eines Finanzierungsmodells für das Feldlabor.....	69
Tabelle 27 Mögliche Fragen zur Wertschöpfung des Feldlabors.....	75



## Interviewverzeichnis

Nummer	Interviewte Person	Datum
1	Bildungsverantwortliche eines Regionalen Naturparks	03. Februar 2017
2	Bildungsverantwortliche eines Regionalen Naturparks	14. Februar 2017
3	Bildungsverantwortlicher eines Nationalparks	14. Februar 2017
4	Geschäftsführer eines Regionalen Naturparks	17. Februar 2017
5	Bildungsverantwortliche eines Regionalen Naturparks	17. Februar 2017
6	Bildungsverantwortlicher eines Regionalen Naturparks	23. Februar 2017
7	Bildungsverantwortlicher eines Regionalen Naturparks	23. Februar 2017
8	Bildungsverantwortliche eines Regionalen Naturparks	24. Februar 2017
9	Bildungsverantwortliche und Leiter Umweltbildung eines Tierparks	02. März 2017
10	Geschäftsführerin eines Regionalen Naturparks	24. März 2017
11	Bildungsverantwortlicher eines Regionalen Naturparks	07. März 2017



## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
inkl.	inklusive
ggf.	gegebenenfalls
NPO	Non-Profit Organisation
o.ä.	oder ähnliche
SuS	Schülerinnen und Schüler
WWF	World Wide Fund for Nature
z.B.	zum Beispiel



## 1 Dank

Die vorliegende Masterthesis ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit, deren Grundstein vor einigen Jahren an der ehemaligen Interfakultären Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie in Bern gelegt wurde. Dank dem damals geknüpften Kontakt zu Antonietta Di Giulio war es möglich, die Zusammenarbeit mit meiner Auftraggeberin Manuela Di Giulio entstehen zu lassen. Ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal für die Vermittlungsarbeit von Antonietta Di Giulio bedanken.

Diese Masterthesis wäre nicht machbar gewesen ohne das Engagement des Parc Ela im Bereich der ökologischen Infrastruktur. Mit dem daraus entstandenen Projekt Feldlabor Alpine Biodiversität habe ich die einmalige Möglichkeit erhalten, meine Kenntnisse und Fähigkeiten in einem professionellen Umfeld einzusetzen und – hoffentlich – einen Mehrwert für alle Beteiligten zu generieren. Mein Dank gilt an dieser Stelle Manuela Di Giulio und dem Projektteam von Natur Umwelt Wissen und Globe, die mich als vollwertiges Mitglied des Teams aufgenommen haben und mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite standen. Ebenfalls danken möchte ich dem Parc Ela Management, das alle meine Fragen geduldig beantwortet hat.

Kritische Fragen und aufmerksame Lektorate sind für den Erfolg einer Masterthesis entscheidend. Hier bedanke ich mich bei meinen Eltern, Inge und Johannes Kутtenberger, für die Zeit und die Nerven, die sie in das Lektorat der vorliegenden Arbeit investiert haben.



## 2 Einleitung

### 2.1 Ausgangslage

In der Schweiz haben die Natur und ihre Erhaltung von jeher einen hohen Stellenwert. Basierend auf Artikel 78, Absatz 4 der Bundesverfassung ist im eidgenössischen Natur- und Heimatschutzgesetz festgelegt, dass die einheimische Tier- und Pflanzenwelt, ihre biologische Vielfalt und ihr natürlicher Lebensraum zu schützen sind (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1966, 1999). Bund und Kantone nehmen diesen Auftrag und die zugehörigen Aufträge aus den weiteren gesetzlichen Grundlagen in den Gesetzen zu Landwirtschaft, Wald, Jagd, Fischerei und Gewässerschutz seit langer Zeit wahr. Im internationalen Kontext hat die Schweiz 1992 im Rahmen der Rio-Konferenz<sup>1</sup> die Biodiversitätskonvention ratifiziert, in der sich mittlerweile 193 Staaten dazu verpflichtet haben, die biologische Vielfalt weltweit zu erhalten, ihre Bestandteile nachhaltig zu nutzen und die aus den genetischen Ressourcen entstehenden Vorteile gerecht aufzuteilen. Dem weltweiten Rückgang der Biodiversität<sup>2</sup> soll mit der Ausarbeitung nationaler Strategien begegnet werden. Aufgrund dieser Verpflichtung und der Tatsache, dass die Biodiversität auch in der Schweiz trotz der bereits unternommenen Anstrengungen stetig zurückgeht, wurde die Erarbeitung einer nationalen Biodiversitätsstrategie 2008 von der Bundesversammlung in die Legislaturplanung 2007-2011 aufgenommen. (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 5–6)

In der 2012 vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) veröffentlichten *Strategie Biodiversität Schweiz* sind zehn strategische Ziele festgelegt, die zur Erreichung des Oberziels: „Die Biodiversität ist reichhaltig und gegenüber Veränderungen reaktionsfähig. Die Biodiversität und ihre Ökosystemleistungen sind langfristig erhalten“, beitragen sollen (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 6). Zu diesen Zielen zählt die Schaffung einer ökologischen Infrastruktur<sup>3</sup>. Die ökologische Infrastruktur der Schweiz besteht aus zahlreichen Schutz- und

---

<sup>1</sup> Rio-Konferenz: Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 5)

<sup>2</sup> siehe Glossar

<sup>3</sup> siehe Glossar



Vernetzungsgebieten, die im Einklang mit der Strategie Biodiversität Schweiz fortlaufend ergänzt werden (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 57–59). Teil dieser Gebiete sind die Landschaften aus dem Bundesinventar der Landschaften von nationaler Bedeutung und damit unter anderem die Schweizer Pärke. Seit 2007 sind die rechtlichen Grundlagen zur Errichtung von Pärken von nationaler Bedeutung mit dem Ziel der Erhaltung und Aufwertung schützenswerter Landschaften in Kraft. Die Errichtung ist im Natur- und Heimatschutzgesetz und in der Pärkeverordnung geregelt und unterscheidet drei Kategorien von Pärken. Ein *Nationalpark* umfasst unberührte Lebensräume von einheimischen Pflanzen- und Tierarten. *Regionale Naturpärke* sind teilweise besiedelt und zeichnen sich durch intakte Natur und schöne Landschaften aus. *Naturerlebnispärke* bestehen in der Nähe von dichtbesiedelten Gebieten, bieten unberührte Lebensräume und ermöglichen der Allgemeinheit Naturerlebnisse. (Schweizerischer Bundesrat, 2007) Der Schweizerische Nationalpark ist im Nationalparkgesetz geregelt und wird im System der Schweizer Pärke in der vierten Kategorie *Schweizerischer Nationalpark* geführt (Netzwerk Schweizer Pärke, 2017a, S. 8).

Die Schweizer Pärke haben eine tragende Rolle bei der Umsetzung verschiedener Ziele der Strategie Biodiversität Schweiz. Unter anderem begünstigen sie die Schaffung der ökologischen Infrastruktur und tragen zur Generierung und Verbreitung von Wissen über die Biodiversität bei. Die Aufgaben, die den Pärken zur Erreichung dieser Ziele übertragen werden, sind teilweise in der Pärkeverordnung geregelt. So enthält beispielsweise Artikel 20 Bestimmungen über den Umgang mit der Vielfalt einheimischer Arten und deren schützenswerten Lebensräumen. (Schweizerischer Bundesrat, 2007, S. 4, 20) Neben der Pärkeverordnung besteht im Bildungsbereich das *Rahmenkonzept Bildung für Pärke und Naturzentren*. Dieses Konzept zeigt auf, wie verschiedene Themen wie zum Beispiel Biodiversität in den Pärken im Rahmen der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung aufgearbeitet werden sollen und an welchen bildungstheoretischen Grundlagen sich die Pärke orientieren sollen (Bundesamt für Umwelt, 2014).

Das BAFU stellt den Pärken zur Ausführung dieser Aufgaben globale Finanzmittel zur Verfügung. Im Jahr 2015 wurden diese Mittel von 10 Millionen auf 20 Millionen Schweizer



Franken verdoppelt. Daraufhin hat das BAFU entschieden, einen Teil des Geldes in die Förderung der ökologischen Infrastruktur zu investieren, da die Erreichung dieses in der Strategie Biodiversität Schweiz formulierten Zieles als gefährdet erachtet wurde. (Kanton Graubünden, 2016b) In der Folge wurden die Kantone dazu aufgefordert, Pilotprojekte mit den Pärken auf ihrem Kantonsgebiet durchzuführen. Schweizweit wurden zehn Pilotprojekte genehmigt. Dazu gehört das Pilotprojekt des Kantons Graubünden, das dieser in Zusammenarbeit mit den Regionalen Naturpärken Beverin, Ela und der Biosfera Val Müstair durchführt. Ziel des Pilotprojekts ist es, herauszufinden, wie die Pärke bzw. die Parkträgerschaften zur Sensibilisierung, zur Vermittlung zwischen den Akteuren, zur Öffentlichkeitsarbeit und zur Förderung der ökologischen Infrastruktur beitragen können. Besonderes Augenmerk soll dabei auf die Rolle der Pärke und den durch die Pärke erwirtschafteten Mehrwert in Bezug auf die ökologische Infrastruktur gelegt werden. Das Pilotprojekt der Bündner Pärke ist in die beiden Module *Analyse und Gesamtübersicht der ökologischen Infrastruktur* und *Bildungs- und Kommunikationsmassnahmen* aufgeteilt. Im Rahmen des Moduls Bildungs- und Kommunikationsmassnahmen hat der Parc Ela das Projekt *Feldlabor Alpine Biodiversität* ausgeschrieben. (Kanton Graubünden, 2016b)

Der Parc Ela ist der grösste Regionale Naturpark der Schweiz und erstreckt sich über die Fläche der Gemeinden Albula, Bergün, Davos Wiesen, Filisur, Lantsch, Schmiten und Surses in Mittelbünden. Der Park hat 2012 das Label *Regionaler Naturpark von nationaler Bedeutung* verliehen bekommen. (Parc Ela, 2016a)

Mit dem *Feldlabor Alpine Biodiversität* wollen die Verantwortlichen des Parc Ela die definierten Zielgruppen, in erster Linie Schülerinnen und Schüler (SuS) der Sekundarstufe II zu einem verantwortungsvollen und sachkundigen Umgang mit Umwelt und Natur motivieren. Gleichzeitig soll ihnen die entsprechende Handlungskompetenz an einem aus Sicht der Biodiversität wertvollen Standort vermittelt werden (Graf, 2016, S. 6). Damit lässt sich das Projekt in die zuvor formulierten Bildungsaufgaben der Schweizer Pärke zur Erfüllung der Ziele der Strategie Biodiversität Schweiz einordnen.



Aufgrund beschränkter personeller Ressourcen und des engen Zeitplans der Mittelverwendung - die Projekte müssen im Zeitraum 2016-2017 abgeschlossen sein - hat sich das Management des Parc Ela entschieden, das oben vorgestellte Projekt öffentlich auszuschreiben. Den Zuschlag erhielt die Zürcher *Natur Umwelt Wissen GmbH*, die wissenschaftliches Wissen zugunsten von Natur und Umwelt erarbeitet, umsetzt und vermittelt. Die Natur Umwelt Wissen GmbH erhält Unterstützung von *GLOBE*, einem bekannten Schweizer Anbieter von naturwissenschaftlichen Bildungsangeboten. Die vorliegende Masterthesis setzt an dieser Stelle an und trägt Kompetenzen aus der Betriebswirtschaft, insbesondere Grundlagen für die zukünftige Finanzplanung des Projekts bei. Dazu arbeitete die Autorin im Projektteam der Natur Umwelt Wissen GmbH mit und stand in Kontakt mit dem Management des Parc Ela. (Quelle: mündliche Informationen Auftraggeberin)

## **2.2 Begriffsdefinitionen**

Zentrale Begriffe der vorliegenden Masterthesis werden im Kapitel 4 *Grundlagen* erläutert. Zusätzlich findet sich ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen am Ende der Arbeit.



## 2.3 Ziele

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt Ziele auf zwei verschiedenen Ebenen. Einerseits auf der Ebene des Bildungsprojekts *Feldlabor Alpine Biodiversität* und andererseits auf der Ebene der regionalen Wertschöpfung des Parc Ela.

### 2.3.1 Feldlabor Alpine Biodiversität



Erstellung einer nachhaltigen Geschäfts- und Finanzierungsplanung für die Betriebsphase des *Feldlabors Alpine Biodiversität* im Parc Ela ab 2018 inklusive Erarbeitung des zugehörigen Finanzierungsmodells.

### 2.3.2 Parc Ela



Ermittlung des möglichen Beitrags des *Feldlabors Alpine Biodiversität* zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela.



## 2.4 Forschungsfragen

Die in diesem Abschnitt formulierten Forschungsfragen knüpfen an die Zielsetzungen an und werden in der Diskussion der Masterthesis bearbeitet und im Fazit beantwortet.

### 2.4.1 Feldlabor Alpine Biodiversität



Welche langfristigen Finanzierungsmodelle für Bildungsangebote in Regionalen Naturparks sind vorstellbar?



Welche Folgerungen lassen sich aus den Besonderheiten des Regionalen Naturparks Parc Ela für die Finanzierung von Bildungsangeboten ziehen?



Wie sieht eine nachhaltige Geschäfts- und Finanzierungsplanung für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* im Parc Ela aus und welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

### 2.4.2 Parc Ela



Aus welchen quantitativen und qualitativen Elementen setzt sich die durch einen Regionalen Naturpark erzielte regionale Wertschöpfung zusammen?



Welchen Beitrag kann das *Feldlabor Alpine Biodiversität* zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela leisten?



### 3 Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Schwerpunktthemen *Bildung*, *Finanzierung* und *Wertschöpfung* behandelt. Zunächst wird dabei das System der Schweizer Pärke genauer beleuchtet, bevor auf Bildungsangebote und deren Finanzierung sowie die Wertschöpfung eingegangen wird.

#### 3.1 Schweizer Pärke

Vor über hundert Jahren wurde in der Schweiz mit dem Nationalpark in Graubünden der erste Naturpark gegründet. Heute sind unter dem Dachverband *Netzwerk Schweizer Pärke* 19 Pärke und Parkkandidaten der drei zuvor genannten Kategorien *Nationalpark*, *Regionaler Naturpark* und *Naturerlebnispark* vereint. Ziel des Netzwerkes ist es, mit den Pärken die regionalen Strukturen der Schweiz zu stärken, zum Erhalt der Natur- und Kulturlandschaft beizutragen und das Bewusstsein der Bevölkerung für diese Werte zu fördern. (Netzwerk Schweizer Pärke, 2017b)

##### 3.1.1 Gesetzliche Grundlagen

Die Schweizer Pärke werden von der öffentlichen Hand gemäss den Vorgaben der Pärkeverordnung mit globalen Finanzmitteln unterstützt. Dabei wird einerseits auf die Qualität der Angebote und andererseits auf die ausgewogene Finanzierung durch Bund, Kantone, Gemeinden und Dritte geachtet. Im Durchschnitt müssen die Schweizer Pärke etwa ein Drittel ihrer Finanzmittel durch Drittmittel finanzieren. (Schweizerischer Bundesrat, 2007, S. 1–2)

Zusätzlich zu diesen Bestimmungen wird vom Bundesamt für Umwelt für jeden Park eine Programmvereinbarung mit den betroffenen Kantonen abgeschlossen. Die Programmvereinbarung gilt für vier Jahre und enthält genaue Angaben zu den vom Park zu erbringenden Leistungen, unter anderem im Bereich Bildung. (Bundesamt für Umwelt, 2014, S. 100–102; Schweizerischer Bundesrat, 2007, S. 2)

Im Hinblick auf das *Feldlabor Alpine Biodiversität* ist darauf zu achten, dass die oben genannten Bestimmungen bekannt sind, und die daraus entstehenden Aufgaben jederzeit in allen Belangen erfüllt werden.



### 3.1.2 Bildungsauftrag

In der Pärkeverordnung wird Regionalen Naturpärken ausdrücklich die Aufgabe erteilt, auf Umweltbildung ausgerichtete Dienstleistungen zu fördern (Schweizerischer Bundesrat, 2007, S. 7). Das BAFU hat als Hilfestellung zur Umsetzung dieses Bildungsauftrags das *Rahmenkonzept Bildung für Pärke und Naturzentren* erstellt. Das Rahmenkonzept verortet die Schweizer Pärke als ausserschulische Lernorte und macht Angaben darüber, nach welchen didaktischen Prinzipien das Bildungsangebot der Pärke ausgestaltet sein sollte, und welchen Anforderungen Bildungsangebote genügen müssen. Ausserdem enthält das Konzept konkrete Ideen für einzelne Angebote. (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 25ff, 45ff) Besonders die unten genannten drei Ziele aus dem Rahmenkonzept haben Einfluss auf die Ausgestaltung der Finanzplanung des *Feldlabors Alpine Biodiversität*:

- 1) „Die Pärke (...) können aufgrund ihres Auftrags mit Angeboten für die einheimische Bevölkerung die nachhaltige Regionalentwicklung stärken.“ (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 26)
- 2) „Ausrichtung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf eine nachhaltige Entwicklung.“ (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 28)
- 3) „Bildung in Regionalen Naturpärken (...) fördert eine nachhaltig betriebene Regionalwirtschaft.“ (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 29)

Aus diesen Zielen lässt sich ableiten, dass die Finanzplanung des Feldlabors nachhaltig<sup>4</sup> gestaltet und regional ausgerichtet werden muss.

---

<sup>4</sup> Zur Bedeutung der Begriffe nachhaltig und Nachhaltigkeit siehe Glossar.



### 3.2 Parc Ela

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen ist es wichtig, ein klares Bild von den geografischen, ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gegebenheiten im Parkgebiet zu haben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Zahlen und Fakten des Parc Ela. Zum Vergleich wurden die Zahlen der in dieser Arbeit untersuchten Pärke auch aufgeführt.

Tabelle 1 Übersicht untersuchte Pärke (*Netzwerk Schweizer Pärke, 2017c; Tierpark Goldau, 2017*)

Name	Fläche (km <sup>2</sup> )	Gemeinden	Einwohner
Parc Ela	548	7	5'300
Naturpark Beverin	412	11	3'000
UNESCO Biosphäre Entlebuch	394	7	17'600
Schweizerischer Nationalpark	170	4	8'520*
Naturpark Diemtigtal	136	2	2'300
Naturpark Gantrisch	404	25	36'800
Naturpark Thal	139	9	14'600
Naturpark Pfyn-Finges	277	12	11'200
Jurapark Aargau	241	28	40'400
Tierpark Goldau	0,34	1	5'440*
Landschaftspark Binntal	181	5	1'300

\*Im Parkgebiet leben keine Menschen, genannt sind die Einwohner der Parkgemeinden.

Der Parc Ela ist flächenmässig der grösste Regionale Naturpark der Schweiz, liegt aber mit 5'300 Einwohnern verteilt auf sieben Gemeinden im Mittelfeld der untersuchten Pärke.

Der Parc Ela zeichnet sich durch eine vielseitige Natur- und Kulturlandschaft rund um die drei Pässe Albula, Julier und Septimer aus. In den Parkgemeinden werden die drei Landessprachen Deutsch, Italienisch und Romanisch gesprochen und das ursprüngliche Bündner Brauchtum gepflegt. (Verein Bündner Pärke, 2016, S. 11)

Aus ökologischer Sicht bietet der Parc Ela eine grosse Vielfalt an Lebensräumen für zahlreiche Tier- und Pflanzenarten. Am geplanten Standort des Feldlabors in Lantsch/Lenz



lassen sich beispielsweise Wildtiere wie Steinböcke und Gämsern in ihrem natürlichen Lebensraum beobachten (Sauter, Bichsel, & Weidenmann, 2007, S. 37–40).

Die folgende Abbildung zeigt das Parkgebiet des Parc Ela mit dem geplanten Standort des *Feldlabors Alpine Biodiversität* in Lantsch Lenz.

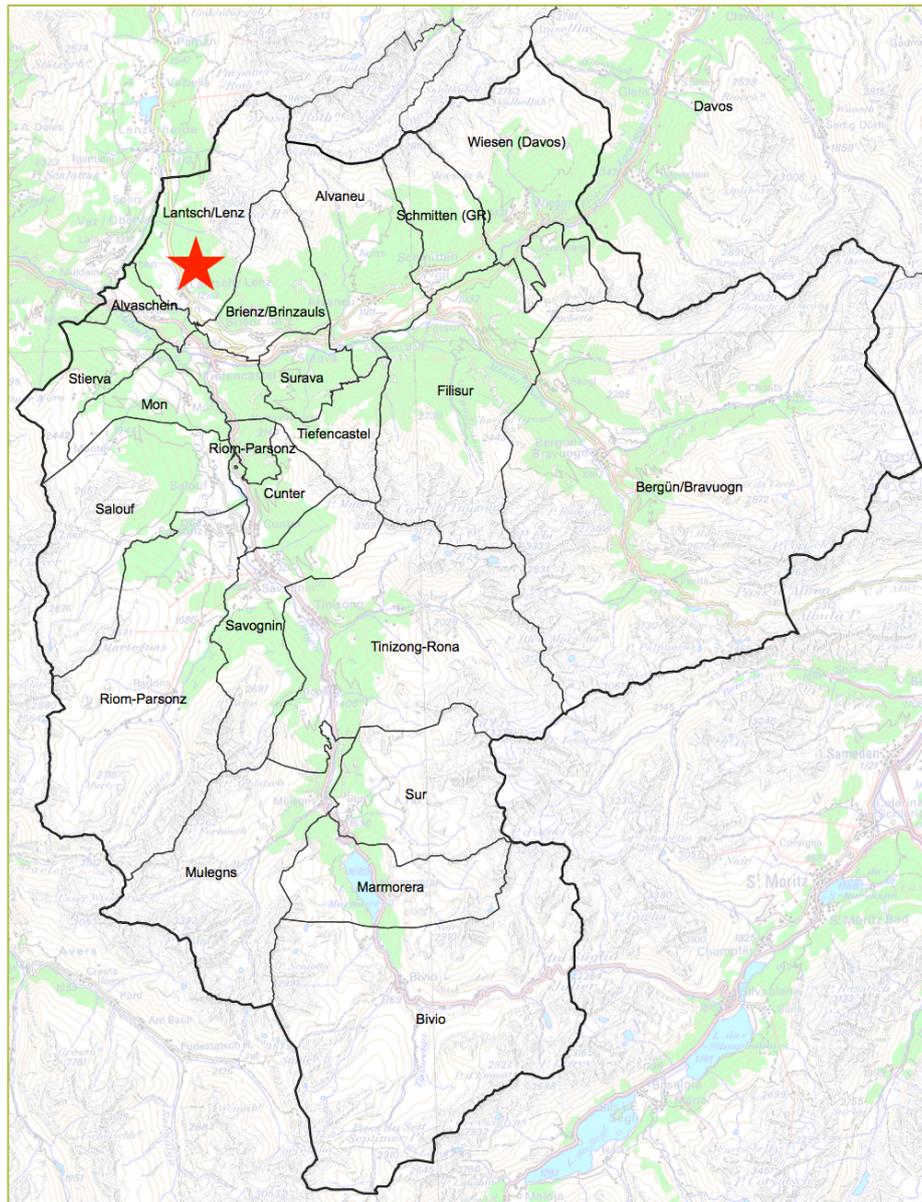


Abbildung 1 Parkgebiet des Parc Ela inklusive Standort Feldlabor (Parc Ela, 2011, S. 6)



### 3.3 Projekt Feldlabor Alpine Biodiversität

Das *Feldlabor Alpine Biodiversität* im Parc Ela ist Teil des Pilotprojekts zur ökologischen Infrastruktur der Bündner Pärke. Das Parkmanagement möchte mit dem Feldlabor ein „Leuchtturmprojekt für Bildungsangebote im Bereich der Biodiversität in der Schweiz“ schaffen (Graf, 2016, S. 6). Mit dem *Feldlabor Alpine Biodiversität* verfolgt das Parc Ela Management folgende Ziele:

- 1) Den Begriff Biodiversität verinnerlichen und in seiner ganzen Bedeutung verstehen.
- 2) Steigerung der Artenkenntnisse und der Lebensräume.
- 3) Wecken von Problembewusstsein.
- 4) Intakte Lebensräume vor Ort erleben und mit allen Sinnen wahrnehmen.
- 5) Vorwissen erlangen, um vor Ort einfache Forschungsaufgaben auszuführen und auszuwerten.
- 6) Erkennen von Handlungszusammenhängen mit Fokus auf Konsum und Störungen.
- 7) Förderung von Handlungsorientierung und Erlangung von Handlungskompetenz für die konkrete Biodiversitätsförderung.

(Graf, 2016, S. 6)

Das *Feldlabor Alpine Biodiversität* soll ein ausserschulischer Lernort sein, an dem ab 2018 in erster Linie Klassen der Sekundarstufe II ihr Wissen über die Biodiversität im Parc Ela erweitern können (Graf, 2016, S. 8). Aus den Vorarbeiten der Natur Umwelt Wissen GmbH wurde der in Abbildung 1 dargestellte Standort in Lantsch/Lenz ermittelt. 2017 wird im Rahmen des Umbaus des örtlichen Lagerhauses *Don Bosco* die nötige Infrastruktur errichtet. Den Schulklassen wird ein vollständig eingerichteter Laborraum mit Mikroskopen und weiteren Gerätschaften zur Verfügung stehen. (Parc Ela, 2016b, S. 15)

Geplant sind Unterrichtseinheiten, die als ein- bis zweitägiges Angebot gebucht werden können (Projektteam Feldlabor, 2017, S. 3). Für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* wurde eine Bedürfnisabklärung bei regionalen Bildungsinstitutionen der Sekundarstufe II gemacht und daraus das Einzugsgebiet für die Zielgruppe bestimmt.



Es setzt sich aus folgenden Orten zusammen: Chur, Glarus, Liechtenstein, Schiers, Samedan und Sargans. (Projektteam Feldlabor, 2016, S. 3–5)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den betriebswirtschaftlichen Hintergründen für die Betriebsphase des Feldlabors ab 2018. Dazu verlangt das Parc Ela Management eine Planung mit Angaben zu den benötigten Ressourcen, zur Nutzung, zu Synergieeffekten, zur Wertschöpfung, zur Kommunikation und möglichen Betreibern (Graf, 2016, S. 8).

### 3.4 Bildung

Für den Begriff Bildung gibt es keine allgemeingültige Definition. Das Bundesamt für Umwelt definiert den Begriff im Rahmenkonzept Bildung für Pärke und Naturzentren wie folgt:

*„Bildung ist der Prozess und das Ergebnis, wenn Menschen bewusst und unbewusst Kompetenzen entwickeln, mit denen sie die Anforderungen des Lebens selbstbestimmt bewältigen können.“* (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 69)

Damit wird Bildung im Kontext der Naturpärke bewusst von der formellen Bildung in Bildungsinstitutionen abgegrenzt und dem Konzept des lebenslangen Lernens zugeordnet. Ausgehend von dieser Definition werden Naturpärke als Bildungsanbieter definiert, die mit bestimmten Bildungsangeboten dazu beitragen, die Bildung der Bevölkerung nachhaltig zu stärken. (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 10; 14-15) Die vorliegende Masterthesis arbeitet ebenfalls mit diesem Verständnis von Bildung und nimmt auf der operativen Ebene die Unterscheidung in *Bildungsprojekte* und *Bildungsangebote* vor. Bei Bildungsprojekten handelt es sich um geplante oder sich in der Umsetzung befindende Projekte mit dem Ziel, ein zielgruppenspezifisches Angebot zur Stärkung der Bildung in einem bestimmten Bereich zu schaffen (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 10ff). Als Beispiel kann hier das *Feldlabor Alpine Biodiversität* genannt werden. Bildungsangebote dagegen sind konkret buchbare Angebote von Naturpärken oder ähnlichen Institutionen im Bereich Bildung, wie etwa die geführten Wildtierbeobachtungen des Parc Ela, bei denen Kinder und Erwachsene mit einem Wildhüter Tiere beobachten können (Parc Ela, 2017b).

Paulsson untersuchte die Bildungsangebote in sechs Regionalen Naturpärken der Schweiz und definierte dabei acht didaktische Formen von Bildungsangeboten, die zum damaligen



Zeitpunkt in einem oder mehreren der untersuchten Pärke angeboten wurden (2011). Die didaktischen Formen kommen auch in der vorliegenden Masterthesis zur Anwendung und sind in der untenstehenden Tabelle, ergänzt mit eigenen Beschreibungen, dargestellt.

Tabelle 2 Didaktische Formen von Bildungsangeboten in Regionalen Naturpärken (in Anlehnung an Paulsson, 2011, S. 45–48)

Didaktische Form	Beschreibung
Exkursionen	Geführte Ausflüge, die zu bestimmten Themen entweder zielgruppenspezifisch oder zielgruppenübergreifend angeboten werden.
Arbeitseinsätze	Bestimmte Arbeiten im Park werden durch Gruppen in Form eines freiwilligen Einsatzes erledigt (z.B. Bau von Trockenmauern).
Themenwege	Informationstafeln geben entlang eines bestimmten Weges Auskunft zu einem Thema und/oder landschaftlichen Besonderheiten, heute oft kombiniert mit Multimedia-Inhalten.
Kurse und Weiterbildungen	Angebote mit dem Ziel, spezifisches Wissen an eine bestimmte Zielgruppe zu vermitteln.
Publikationen	Print- oder Online-Produkte zu bestimmten Themen, beispielsweise zur Gestaltung einer Unterrichtseinheit zum Thema Gesteine.
Referate	Vorträge von Experten zu einem bestimmten Thema, das vorher im Naturpark erarbeitet wurde.
Ausstellungen	Zu bestimmten Themen werden ständig oder vorübergehend didaktisch aufbereitete Objekte gezeigt.
Multimedia-Inhalte	Neue Medien wie Smartphones o.ä. werden zur Vermittlung von Inhalten eingesetzt, oft auch in Kombination mit Themenwegen oder Ausstellungen.



### 3.5 Finanzierung von Bildungsangeboten

Bei der Finanzierung von Bildungsangeboten einer Organisation kann grundsätzlich zwischen der *Eigenfinanzierung* (Finanzierung mit Eigenkapital) und der *Fremdfinanzierung* (Finanzierung mit Fremdkapital) unterschieden werden (Littich & Schober, 2013, S. 296–298). Bei der Eigenfinanzierung kann weiter zwischen Selbstfinanzierung, also dem Einsatz von erwirtschafteten Gewinnen, und Beteiligungsfinanzierung, also der Finanzierung durch bestehende oder neue Eigentümer, unterschieden werden. Fremdfinanzierung kann entweder durch Kreditfinanzierung oder die Bindung von güter- und leistungswirtschaftlichen Überschüssen erzielt werden (Littich & Schober, 2013, S. 297). Da es sich beim Parc Ela um eine Non-Profit Organisation (NPO)<sup>5</sup> handelt, können diese Finanzierungsarten nicht unbeschadet für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* übernommen werden. Besonders die Selbstfinanzierung und die Finanzierung durch Bindung von güter- und leistungswirtschaftlichen Überschüssen sind für NPO nicht umsetzbar. Diesen Finanzierungsarten liegt der Verkauf von marktfähigen Leistungen mit einem Erlös zugrunde. Da die Leistungen von Non-Profit Organisationen oft nicht marktfähig sind, oder zumindest keine kostendeckenden Erträge erzielt werden können, ist diese Voraussetzung in NPO nicht gegeben. (Littich & Schober, 2013, S. 297)

Weiter können Einnahmen wie Subventionen, Spenden oder Stiftungsausstattungen nicht als echtes Eigenkapital bezeichnet werden. Zwar werden diese Einnahmen einer NPO typischerweise unbefristet überlassen, allerdings besteht für die Kapitalgeber kein Anspruch auf Gewinnbeteiligung oder Mitbestimmung. In der Literatur wird daher für die genannten Finanzierungsquellen der Begriff *Quasi-Eigenkapital* verwendet. Dabei handelt es sich um Kapital, das man weder dem Eigen- noch dem Fremdkapital zuordnen kann und das der NPO zur Erbringung ihrer Kernleistungen unbefristet überlassen wurde. (Littich & Schober, 2013, S. 297–301)

---

<sup>5</sup> Siehe Glossar



Die folgende Darstellung zeigt, wie die Kapitalarten und zugehörigen Finanzquellen für NPO zueinander in Beziehung gesetzt werden können.

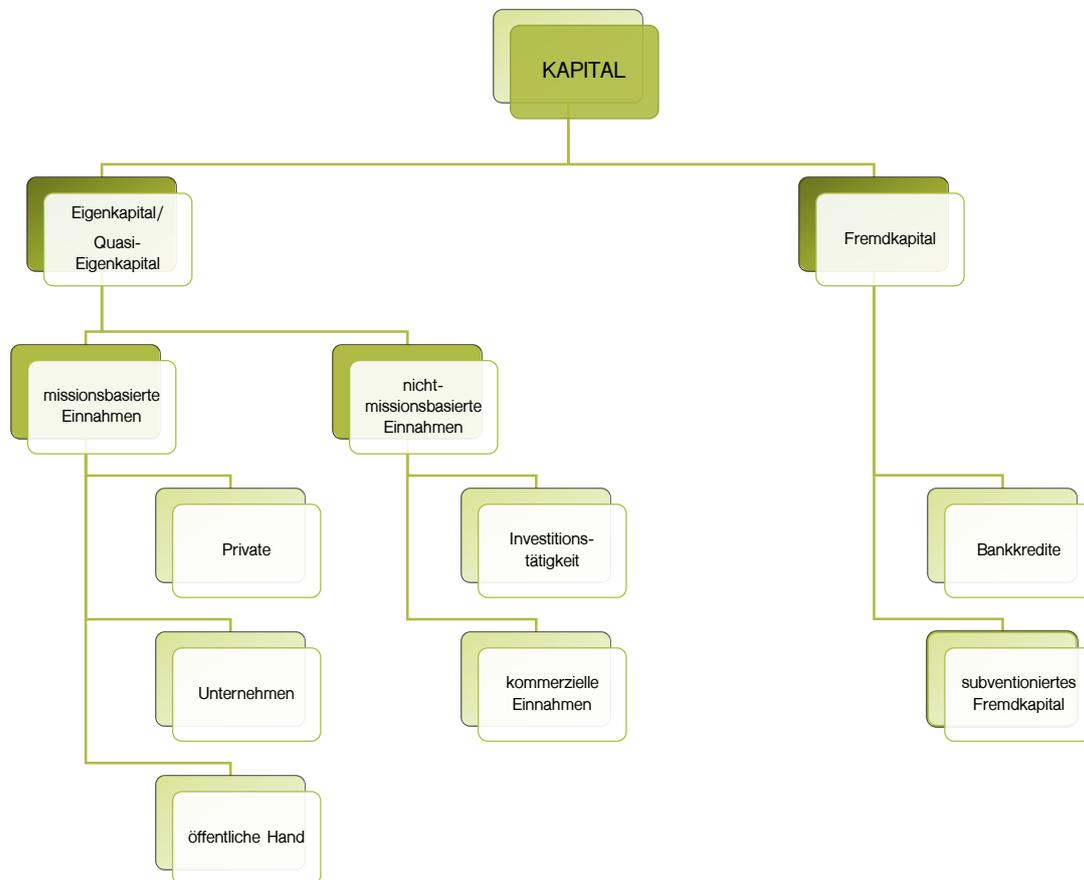


Abbildung 2 Kapitalarten und Finanzquellen in NPO (eigene Darstellung in Anlehnung an Littich & Schober, 2013, S. 300)

Unter missionsbasierten Einnahmen werden dabei Einnahmen verstanden, die direkt mit dem Zweck, der Aufgabe oder dem Auftrag der Non-Profit Organisation zu tun haben. Nicht-missionsbasierte Einnahmen können durch Investitionstätigkeit (z.B. Vermietung) oder kommerzielle Einnahmen (z.B. Produktverkäufe) erreicht werden. Bei den missionsbasierten Einnahmen werden drei Kategorien von Kapitalgebern unterschieden. In der folgenden Tabelle werden diese Kategorien inklusive typischer Kapitalgeber dargestellt.



Tabelle 3 Geldgeberkategorien (eigene Darstellung in Anlehnung an Littich &amp; Schober, 2013, S. 300)

Kategorie	Typische Geldgeber
Private	Privatspenden
	Privatstiftungen
	Mitgliederbeiträge
	Leistungsentgelte
Unternehmen	Unternehmensspenden
	Unternehmensstiftungen
	Sponsoring
	Unternehmenspartnerschaften
Öffentliche Hand	Subventionen
	Öffentlichen Stiftungen
	Leistungsverträge

### 3.5.1 Finanzierungsmodelle

Aus den getätigten Überlegungen können für Bildungsprojekte in Non-Profit Organisationen wie dem Parc Ela die in der Folge erläuterten vier Finanzierungsmodelle abgeleitet werden.

#### **Quasi-Eigenfinanzierung**

Unter Quasi-Eigenfinanzierung wird die Finanzierung von Projekten mit Mitteln aus dem missionsbasierten Quasi-Eigenkapital verstanden. Alle Kombinationen der typischen Kapitalgeber sind möglich. Das Modell unterscheidet sich somit nur wenig vom klassischen Fundraising<sup>6</sup>. Ein zentraler Unterschied besteht darin, dass in diesem Fall nur projektbezogen Geld gesammelt wird. Der Vorteil des Modells besteht darin, dass alle drei Kategorien von Kapitalgebern für die Finanzierung zur Verfügung stehen. Zu beachten ist dabei, dass eine NPO gewisse institutionelle Voraussetzungen erfüllen muss, wenn sie mit diesem Modell Kapitalgeber erreichen möchte. Seger und Labaronne umschreiben diese Voraussetzungen mit dem Begriff *Institutional Readiness*. Darunter verstehen die beiden Autoren

<sup>6</sup> siehe Glossar



organisatorische, kommunikative, personelle, finanzielle und technische Voraussetzungen, die in der Organisation erfüllt sein müssen. (2016, S. 17–18) In der folgenden Tabelle werden die Voraussetzungen für das Modell Quasi-Eigenfinanzierung angepasst und erläutert.

Tabelle 4 Institutional Readiness (eigene Darstellung in Anlehnung an Seger & Labaronne, 2016, S. 17–22)

Voraussetzung	Erläuterung
Überzeugender Angebotszweck	Die Angebotsziele sind auf den ersten Blick verständlich und überzeugend formuliert.
Öffentliches Profil der NPO	Die hinter dem Projekt stehende Organisation genießt einen einwandfreien Ruf und hat einen hohen Wiedererkennungswert.
Finanzbedarf	Das zu beschaffende Kapital ist klar beziffert und realistisch.
Argumentarium	Klare Argumente müssen prägnant erklären, warum dem Projekt Kapital zur Verfügung gestellt werden soll.
Kommunikationsstrategie	Eine klare Kommunikationsstrategie garantiert den einheitlichen Auftritt und die gezielte Ansprache geeigneter Kapitalgeber.
Personal	Geschultes Personal stellt die nötige Professionalität bei der Mittelbeschaffung sicher.
Budget und Controlling	Eine seriöse, realistische und überprüfbare Finanzplanung sorgt für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit.
Datenbanken	Gut gepflegte Datenbanken erleichtern die Kontaktpflege der Kapitalgeber.

Es wird deutlich, dass das Modell Quasi-Eigenfinanzierung ein grosses Mass an Vorarbeiten erfordert. Diese Vorarbeiten sind aber nicht nur für die Kapitalbeschaffung nützlich, sondern dienen auch der generellen Organisationsentwicklung (Simsa, Meyer, & Badelt, 2013, S. 145).



### **Fremdfinanzierung**

Bei der Fremdfinanzierung werden die Kosten eines Bildungsprojekts über Bankkredite oder andere, subventionierte Kredite (z.B. Ausbildungskredite) getragen. NPO haben oft Schwierigkeiten, die Voraussetzungen für klassische Bankkredite zu erfüllen, da sie meistens wenig Anlagevermögen besitzen und somit den Banken keine Sicherheiten bieten können. In den letzten Jahren entstanden aus diesem Grund vermehrt Banken, die sich ausschliesslich auf NPO spezialisiert haben. Bei den subventionierten Krediten gibt es klare Vergabekriterien, die den Einsatz des Modells auf bestimmte Themenkreise beschränken. (Littich & Schober, 2013, S. 303–304)

### **Gemischte Quasi-Eigenfinanzierung**

Unter gemischter Quasi-Eigenfinanzierung versteht man die Mittelverwendung aus dem missionsbasierten und dem nicht-missionsbasierten Quasi-Eigenkapital. Voraussetzung für dieses Modell ist das Vorhandensein von nicht-missionsbasierten Einnahmen, zum Beispiel aus Produkterlösen. Pärke haben die Möglichkeit, nicht-missionsbasierte Einnahmen zu generieren, indem sie beispielsweise Merchandising-Produkte verkaufen. (Littich & Schober, 2013, S. 302–303; Seger & Labaronne, 2016, S. 7)

### **Gemischte Eigen- und Fremdfinanzierung**

Als letztes Modell ist eine Kombination aus Eigen- und Fremdfinanzierung denkbar. Dieses Modell trägt der Tatsache Rechnung, dass Fremdfinanzierungen oft nicht ohne eigene Beteiligung möglich sind (Littich & Schober, 2013, S. 303). Die Voraussetzungen zur Anwendung dieses Modells entsprechen den oben diskutierten Voraussetzungen für die Modelle Quasi-Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung.



### 3.5.2 Ausgewählte Formen der Quasi-Eigenfinanzierung

Das Modell der Quasi-Eigenfinanzierung wird in der Literatur am häufigsten für die Mittelbeschaffung in NPO empfohlen. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle zwei Umsetzungsmöglichkeiten des Modells näher beleuchtet.

#### **Crowdfunding**

Crowdfunding (dt. Schwarmfinanzierung)<sup>7</sup> ist eine noch sehr junge, aber bereits weit verbreitete und erfolgreiche Methode der Mittelbeschaffung im Bereich des Quasi-Eigenkapitals<sup>8</sup>. Schwienbacher und Larralde definieren das Crowdfunding wie folgt:

*"[Crowdfunding is] an open call, essentially through the Internet, for the provision of financial resources either in form of donation or in exchange for some form of reward and/or voting rights in order to support initiatives for specific purposes."*

(Schwienbacher & Larralde, 2012, S. 370)

Dietrich und Amrein unterscheiden Crowdfunding weiter in die fünf Kategorien Crowdsupporting, Crowddonating, Crowdlending, Crowdinvesting und Invoice Trading (Dietrich & Amrein, 2017, S. 3). Für die vorliegende Arbeit relevant sind dabei das Crowdsupporting und das Crowddonating. Beide Kategorien beinhalten zumeist kreative, kulturelle, soziale oder karitative, seltener auch kommerzielle Projekte. Der Unterschied zwischen den Kategorien besteht in der Gegenleistung. Während beim Crowdsupporting meist eine einmalige Gegenleistung in Form von Produkten oder Dienstleistungen erbracht wird, handelt es sich beim Crowddonating um reine Spenden, die keine Gegenleistung erfordern. (Dietrich & Amrein, 2017, S. 3–5) Trotz dieser Unterscheidung wird in der Folge weiterhin der Begriff Crowdfunding verwendet. Dies einerseits um den Lesefluss zu erleichtern und andererseits, weil die Unterkategorien nicht allgemein bekannt sind und somit im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit nicht eingesetzt werden können.

---

<sup>7</sup> siehe Glossar

<sup>8</sup> Das Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern Wirtschaft führt ein jährliches Crowdfunding Monitoring in der Schweiz durch. Die entsprechenden Studien sind unter folgendem Link abrufbar:

<https://blog.hslu.ch/retailbanking/crowdfunding/#FSContact3>



Crowdfunding in diesem Sinne funktioniert ausschliesslich über webbasierte Plattformen<sup>9</sup>, auf denen ein Projekt üblicherweise mit einem kurzen Videoclip, einer Projektbeschreibung in Textform und zusätzlichen Bildern vorgestellt wird. In der Projektvorstellung wird ein Finanzierungsziel definiert, das vor Ablauf einer durch die Plattformbetreiber definierten Projektlaufzeit erreicht werden muss. In Bezug auf die erreichten Finanzmittel gibt es zwei Prinzipien. Die meisten Plattformen arbeiten mit dem *all-or-nothing-Prinzip*. Wenn das Finanzierungsziel innerhalb der Projektlaufzeit erreicht wird, wird die Summe abzüglich einer Provision für den Plattformbetreiber ausgezahlt. Wird das Ziel verfehlt, gehen die bereits eingezahlten Beträge an die Geldgeber zurück. (Beier, Früh, & Wagner, 2014, S. 4) Einzelne Plattformen, besonders im karitativen Bereich, setzen das *keep-it-all-Prinzip* ein. Nach Ablauf der Projektlaufzeit wird bei diesem Prinzip das gesamte gesammelte Kapital abzüglich einer Provision ausgezahlt. (Dietrich & Amrein, 2017, S. 19)

Auch für das Crowdfunding gilt die *Institutional Readiness*. Ergänzend muss für ein erfolgreiches Crowdfunding ein möglichst grosses Netzwerk in den sozialen Medien mobilisiert werden können, auch hierfür ist eine gut geplante Kampagne zentral. (Beier u. a., 2014, S. 13) Kaltenbeck weist ebenfalls darauf hin, dass eine detaillierte und gut vorbereitete Planung für den Erfolg eines Crowdfundings ausschlaggebend ist. Besonders aufwändig ist die Erstellung des Videoclips zur Projektpräsentation, da dieser den hohen Ansprüchen der *Crowd* genügen muss. (Kaltenbeck, 2011, S. 46–47)

Im Bereich Bildung wird Crowdfunding in der Schweiz vermehrt eingesetzt. Insgesamt wurden im Jahr 2016 199'000 Schweizer Franken für 19 Crowdfundingkampagnen aus dem Bereich Bildung gesammelt. Dies entspricht einer Steigerung um rund 120% im Vergleich zum Vorjahr, ist aber immer noch eine vergleichsweise kleine Summe. (Dietrich & Amrein, 2017, S. 11–12)

---

<sup>9</sup> Bekannte Schweizer Plattformen sind [www.100-days.net](http://www.100-days.net) und [www.wemakeit.com](http://www.wemakeit.com).



## **Vereinsmitgliedschaft**

Eine mögliche Rechtsform für NPO ist der Verein. Vereine sind dafür prädestiniert, weil sie per Gesetz nicht gewinnorientiert sind und in den Statuten die Vereinsorganisation sehr frei festgelegt werden kann. (Nowotny, 2013, S. 189–191)

Die Schweizer Pärke sind mehrheitlich mit einem Verein als Trägerorganisation aufgebaut.

Von den elf in dieser Arbeit untersuchten Pärken stützen sich sieben auf einen Verein als Trägerorganisation. Den meisten dieser Vereine können alle natürlichen und juristischen Personen als Mitglieder beitreten. Wo das nicht möglich ist, haben die Pärke einen zusätzlichen Gönnerverein gegründet. (Netzwerk Schweizer Pärke, 2017c)

Vor diesem Hintergrund erscheint es naheliegend, die Vereinsmitgliedschaft in einem Park als Finanzierungsinstrument zu nützen. Einerseits, weil damit vorhersehbare Einnahmen generiert werden können und andererseits, weil gleichzeitig die emotionale Bindung zum Park verstärkt wird. (Littich & Schober, 2013, S. 301; Nowotny, 2013, S. 189–190)

Die Herausforderung bei der Umsetzung dieses Modells besteht in der Ausrichtung der Mitgliedschaft. Die Statuten der Trägervereine von Schweizer Pärken sind zumeist so ausgelegt, dass nicht alle Mitglieder die gleichen Rechte haben. So unterscheidet beispielsweise der Parc Ela in Hoheits- und Einzelmitglieder. Hoheitsmitglieder sind die Parkgemeinden, mit denen ein Vertrag über die Mitgliedschaft abgeschlossen wurde. Die Hoheitsmitglieder haben ausserdem überproportional mehr Stimmen als die Einzelmitglieder. Diese haben unabhängig davon, ob es sich um eine natürliche oder juristische Person handelt, eine Stimme. Mit diesem System wird sichergestellt, dass die Ausrichtung des Parks im Sinne der gesetzlichen Grundlagen erhalten bleibt und keine Sponsoren o.ä. übermässigen Einfluss auf das Geschehen im Park nehmen können. (Parc Ela, 2017a, S. 2–3)

Daraus ergibt sich, dass die Gegenleistung, die ein Mitglied erhält, eingeschränkt ist. Die Herausforderung ist nun, genügend Anreize zu schaffen, um Mitglieder zu gewinnen. Die Gönnervereine sind eine Variante, wie diesem Problem etwas ausgewichen werden kann. (Littich & Schober, 2013, S. 301)



### 3.5.3 Finanzplanung

Littich und Schober betonen die Wichtigkeit einer sorgfältigen Finanzplanung für Projekte in Non-Profit Organisationen, da damit einerseits die geplanten Einnahmen und Ausgaben aufeinander abgestimmt werden können und andererseits auch ein Kontrollinstrument für die Zahlungsströme im Projekt geschaffen wird (Littich & Schober, 2013, S. 291).

Gleichzeitig nennen die Autoren Besonderheiten der NPO, die für die Finanzplanung zu berücksichtigen sind. NPO weisen zumeist eine lineare Struktur des Cash-Flows<sup>10</sup> auf. Einnahmen werden fortlaufend dazu verwendet, die Ziele zu erreichen, die Rückflüsse aus den so erbrachten Leistungen sind eher gering. Ausgaben müssen sich also streng an den Einnahmen orientieren. NPO, die auf viel Quasi-Eigenkapital angewiesen sind, müssen zudem saisonale, konjunkturbedingte und thematische Schwankungen mit in die Planung einbeziehen. (Littich & Schober, 2013, S. 292–293)

In Bezug auf die Finanzplanung ist es für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* entscheidend, eine für alle Beteiligten verständliche Planung zu erstellen, die den limitierten Zeitressourcen der beteiligten Akteure Rechnung trägt. Schwetje und Vaseghi unterscheiden zwei grundlegende Typen von Businessplänen, den kurzen und den erweiterten Businessplan (2007, S. 4–5). Kurze Businesspläne werden dabei als für neue, junge Unternehmen geeignet beschrieben, erweiterte Businesspläne empfehlen die Autoren erst ab einem Projektvolumen von über 5 Millionen Euro (Schwetje & Vaseghi, 2007, S. 5). Für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* reicht demnach die kurze Planung aus, gegebenenfalls können einzelne Themen erweitert dargestellt werden.

Inhaltlich gliedert sich die Planung in acht Teilbereiche, Sahlmann stellt dazu ein Vier-Faktoren-Konzept auf (Sahlmann, 2009, S. 98–108; Schwetje & Vaseghi, 2007, S. 10). Die folgende Darstellung zeigt, wie die acht Bereiche in das Konzept integriert werden können.

---

<sup>10</sup> siehe Glossar



Abbildung 3 Inhalt Businessplan (eigene Darstellung in Anlehnung an Sahlmann, 2009; Schwetje & Vaseghi, 2007)

Das Konzept von Sahlmann wird an dieser Stelle gewählt, weil es mit dem Einbezug des Menschen als gleichberechtigtem Partner eine zentrale Besonderheit des Parc Ela als Non-Profit Organisation aufnimmt (Sahlmann, 2009, S. 100–101).



### 3.6 Regionale Wertschöpfung

Die Kriterien zur Vergabe des Labels *Regionaler Naturpark* sehen vor, dass die Pärke die lokale Wirtschaft stärken und Angebote zur nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung in der Parkregion fördern (Netzwerk Schweizer Pärke, 2017a, S. 18–20). Daraus ergibt sich der Anspruch, die regionale Wertschöpfung eines Parks berechnen und kommunizieren zu können.

Watson et al. unterscheiden bei der Definition der regionalen Wertschöpfung zwei Aspekte:

- 1) Ökonomische Auswirkung („economic impact“): Nettoveränderung der wirtschaftlichen Aktivitäten in einer existierenden Regionalwirtschaft in Zusammenhang mit einer Industrie, einem Event oder einer Politik.
- 2) Ökonomischer Nutzen („economic benefit“): Nettozuwachs des Gemeinwohls<sup>11</sup> in einer Region unter Berücksichtigung von marktwirtschaftlichen und nicht-marktwirtschaftlichen Werten.

(Watson, Wilson, Thilmany, & Winter, 2007, S. 143)

Die regionale Wertschöpfung für den Parc Ela kann demnach wie folgt definiert werden:

*Die regionale Wertschöpfung im Parc Ela umfasst die durch den Parc Ela ausgelöste Nettoveränderung der wirtschaftlichen Aktivitäten und den Nettozuwachs des sozialen Wohlstands im Parkgebiet.* (in Anlehnung an Watson u. a., 2007, S. 141)

In mehreren Schweizer Pärken wurden bereits Wertschöpfungsstudien für den Sommertourismus gemacht. Die grössten und aussagekräftigsten Erhebungen wurden 2012 in der UNESCO Biosphäre Entlebuch und 2013 im UNESCO Biosphärenreservat Val Müstair Parc Naziunal durchgeführt (Backhaus, Buser, Buttica, Jordan, & Speich, 2013; Knaus, 2012). Beide Studien verwenden zur Datenerhebung eine gross angelegte Gästebefragung an hochfrequentierten Standorten innerhalb und ausserhalb des Parkgebietes (Backhaus u. a., 2013, S. 9–10; Knaus, 2012, S. 5). Die Autoren empfehlen dieses nachfrageseitige

---

<sup>11</sup> siehe Glossar



Vorgehen für Pärke, da die Studien ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen und die Vergleichbarkeit der Schweizer Studien gewährleistet bleibt (2014, S. 3). Mayer et al. untersuchten die touristische Wertschöpfung von Naturparks in Deutschland und arbeiteten dabei ebenfalls mit einer grossen Gästebefragung (Mayer, Müller, Woltering, Arnegger, & Job, 2010, S. 74–75)

Getzner und Jungmeier wählten für ihre Wertschöpfungsstudie in Naturschutzgebieten in Österreich einen anderen Ansatz. Sie berechnen die regionale Wertschöpfung mit Hilfe einer regionalwirtschaftlichen Modellrechnung näherungsweise. (2002, S. 27–30)

Beim Vergleich der Ergebnisse fällt auf, dass die Wertschöpfung basierend auf Gästebefragungen höher ausfällt als die mit Hilfe eines Modells berechnete Wertschöpfung (Backhaus u. a., 2013, S. 40; Getzner & Jungmeier, 2002, S. 32; Knaus, 2012, S. 24–25; Mayer u. a., 2010, S. 78–79). Siegrist erklärt diesen Unterschied damit, dass zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Verhalten der Befragten bei Gästebefragungen sehr grosse Unterschiede bestehen können (Siegrist, 2009, S. 76).

Zur Berechnung der regionalen Wertschöpfung gibt es verschiedene Modelle. Ähnlich wie bei der Definition kann auch hier unterschieden werden, ob nur marktwirtschaftliche oder auch nicht-marktwirtschaftliche Faktoren berücksichtigt werden. (Loveridge, 2004, S. 311) Beispiele für marktwirtschaftliche Kriterien sind Besucherströme, Übernachtungszahlen und Konsum, nicht-marktwirtschaftliche Kriterien sind beispielsweise Besucherzusammensetzung und Mobilitätsverhalten. (Job, Harrer, Metzler, & Hajizadeh-Alamdary, 2005, S. 34–35) Die folgende Tabelle zeigt die in den oben genannten Studien verwendeten Modelle inklusive ihrer Vor- und Nachteile.



Tabelle 5 Vor- und Nachteile von Berechnungsmethoden zur Wertschöpfung (eigene Darstellung nach Mayer u. a., 2010, S. 73–76)

	Vorteile	Nachteile
Regionalwirtschaftliche Modellrechnung (Input/Output Modell) Betrachtung der Veränderung von Einkommen, Beschäftigungssituation und Produktivität einer regionalen Wirtschaft.	Abhängigkeiten zwischen Sektoren berücksichtigt  Zuordnung von wirtschaftlichen Aktivitäten zu einzelnen Sektoren möglich  Konservative Resultate	Verfügbarkeit vergleichbarer statistischer Daten  Nur marktwirtschaftliche Kriterien verwendet
Keynesianischer Multiplikator-Ansatz Berechnung des Einflusses der Veränderung einer Grösse (z.B. Einkommen) auf die Regionalwirtschaft.	Datenverfügbarkeit  Anwendbarkeit auf einzelne Kriterien (z.B. Einkommen)  Überpositive Resultate	Datengrundlage verfälscht durch soziale Erwünschtheit  Auswahl der Einflussgrösse

In den oben vorgestellten Schweizer Studien wurde die Wertschöpfung jeweils nachfrageseitig berechnet. Das Vorgehen dieser Studien wird in der Folge erklärt, da es sich aufgrund der Vergleichbarkeit auch für neue Studien in Schweizer Parks anbietet.

### 3.6.1 Berechnung der regionalen Wertschöpfung

Aus den Tagesausgaben der Gäste mal der Gästefrequenz<sup>12</sup> wird der Bruttoumsatz ermittelt (Knaus, 2012, S. 8). Bruttoumsatz deshalb, weil in den Tagesausgaben auch Ausgaben ausserhalb der Parkregion enthalten sein können. Dieser Berechnungsschritt kann umgangen werden, wenn in den Fragebögen zur Datenerhebung nur nach den Ausgaben in der Region gefragt wird. In diesem Fall entspricht der Bruttoumsatz der Gesamtnachfrage. (Backhaus u. a., 2013, S. 13)

Im Anschluss daran werden mit aus der Literatur gewonnenen Multiplikatoren die durch die befragten Gäste induzierten Vorleistungen und Investitionen plus dem Einkommenseffekt berechnet. Diese drei Elemente entstehen dadurch, dass die durch die Gäste konsumierten Güter und Dienstleistungen von anderen Unternehmen hergestellt wurden, und deren Angestellte wiederum dank dem Konsum der Gäste ebenfalls Güter konsumieren können.

<sup>12</sup> siehe Glossar



(Backhaus u. a., 2013, S. 13–14) In der folgenden Tabelle sind die von den Autoren gewählten Multiplikatoren dargestellt.

Tabelle 6 Multiplikatoren zur Berechnung der regionalen Wertschöpfung (Backhaus u. a., 2013, S. 15; Knaus, 2012, S. 9)

Element	Multiplikator
Bruttoumsatz	1.0
Vorleistungen und Investitionen	0.43
Einkommenseffekt	0.22
Wertschöpfungsanteil am Bruttoumsatz	0.5
Wertschöpfungsanteil an den Vorleistungen und Investitionen	0.22
Wertschöpfungsanteil am Einkommenseffekt	0.16

Mit dem nächsten Berechnungsschritt wird der Anteil der Wertschöpfung an der Gesamtnachfrage bestimmt. Knaus und Backhaus et al. wählen hier beide den zum jeweiligen Erhebungszeitpunkt vom Bundesamt für Statistik angegebenen Satz von 50% über alle Branchen gesehen (Backhaus u. a., 2013, S. 14; Knaus, 2012, S. 9). Dabei berechnen sie einen Durchschnittswert aus den in Abbildung 4 gelb markierten Zahlen und allen anderen Branchen. Da diese Werte über die Zeit relativ stabil sind, kann weiter von einem Satz von 50% ausgegangen werden.

T3a.3 Produktionskonto nach Branchen

Zu laufenden Preisen, in Mio. Franken

NOGA	Branchen	2012				2013				2014p				Ant. BWS
		BPW	VL	BWS	Ver. in %	BPW	VL	BWS	Ver. in %	BPW	VL	BWS	Ver. in %	
32	Herstellung von sonstigen Waren	7.264	4.204	3.061	4,5	7.717	4.442	3.275	7,0	8.174	4.747	3.427	4,7	0,6
33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	4.387	2.828	1.558	-0,8	4.525	2.996	1.620	3,9	4.530	2.818	1.712	5,7	0,3
35	Energieversorgung	45.789	36.486	9.304	6,5	45.141	36.038	9.104	-2,2	41.813	33.646	8.167	-10,3	1,3
36-39	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	5.418	3.653	1.765	-15,7	5.487	3.695	1.792	1,6	5.480	3.614	1.866	4,1	0,3
41-43	Baugewerbe/Bau	72.742	41.498	31.244	1,8	74.947	42.746	32.201	3,1	76.994	43.698	33.296	3,4	5,3
45	Handel und Reparatur von Motorfahrzeugen	13.273	6.135	7.138	1,5	12.762	5.864	6.899	-3,4	12.839	5.768	7.071	2,5	1,1
46	Großhandel	117.507	59.794	57.714	-1,4	118.166	60.371	57.795	0,1	122.533	61.614	60.919	5,4	9,8
47	Detailhandel	39.729	14.972	24.857	-1,5	39.471	14.776	24.696	-0,6	39.709	14.953	25.015	1,3	4,0
48-51	Landverkehr und Transport in Rohrleitungen, Schifffahrt, Luftfahrt	52.295	36.163	16.132	3,3	52.849	36.297	16.552	2,6	54.077	36.831	17.246	4,2	2,8
52	Lagerer sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	16.144	11.134	4.900	0,0	16.217	11.239	4.978	0,4	16.574	11.549	5.026	1,0	0,8
53	Post-, Kurier- und Expressdienste	7.545	3.139	4.407	1,9	6.430	2.706	3.725	-15,5	5.704	2.443	3.261	-12,5	0,5
55	Beherbergung	7.848	4.111	3.736	-4,2	7.985	4.173	3.812	2,0	8.082	4.159	3.923	2,9	0,6
56	Gastronomie	14.688	7.826	6.861	-4,0	14.981	7.939	7.042	2,6	14.974	7.884	7.090	0,7	1,1
58-60	Verlagswesen, audiovisuelle Medien und Rundfunk	9.447	5.971	3.476	-5,9	8.620	5.178	3.443	-1,0	9.124	5.601	3.524	2,4	0,6
61	Telekommunikation	16.063	8.400	7.653	-0,4	16.259	8.580	7.679	0,2	16.973	9.234	7.739	0,8	1,2
62-63	Informations-technologische und Informationsdienstleistungen	25.505	12.381	13.124	5,0	26.645	13.137	13.508	2,9	27.577	13.665	13.912	3,0	2,2
64	Erbringung von Finanzdienstleistungen	59.145	24.564	34.581	-0,2	62.217	25.981	36.237	4,8	61.035	26.399	34.637	-4,4	5,6
65	Versicherungen	43.046	14.998	28.048	3,8	43.642	15.396	28.245	0,7	41.745	15.048	26.696	-5,5	4,3
68	Grundstücks- und Wohnungswesen	9.995	3.919	6.076	1,1	10.269	3.993	6.275	3,3	10.392	4.058	6.334	0,9	1,0
69-71	Erbringung von freiberuflichen und technischen Dienstleistungen	56.933	24.676	32.257	6,2	59.678	25.826	33.853	4,9	60.932	26.050	34.882	3,0	5,6
72	Forschung und Entwicklung	18.057	12.184	5.873	7,7	17.859	11.954	5.905	0,5	18.567	12.367	6.199	5,0	1,0
73-75	Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	8.459	5.135	3.353	-1,8	8.635	5.210	3.425	2,1	8.694	5.193	3.501	2,2	0,6
77-82	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	29.185	13.790	15.395	3,6	30.218	13.934	16.284	5,8	30.150	13.244	16.907	3,8	2,7
84	Öffentliche Verwaltung	92.424	27.564	64.860	2,8	94.622	28.609	66.013	1,8	96.487	29.311	67.175	1,8	10,8
85	Erziehung und Unterricht	6.058	2.836	3.222	0,4	6.257	2.921	3.336	3,5	6.513	3.048	3.466	3,9	0,6
86	Gesundheitswesen	44.696	14.246	30.450	5,4	46.777	14.952	31.825	4,5	48.299	15.541	32.758	2,9	5,3
87-88	Heime und Sozialwesen	20.173	6.493	13.680	4,4	20.623	6.642	13.982	2,2	21.330	6.875	14.455	3,4	2,3
90-93	Kunst, Unterhaltung und Erholung	3.323	1.699	1.624	1,7	7.499	4.064	3.344	-7,7	8.162	4.960	4.222	26,2	0,7
94-96	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	14.224	5.387	8.837	1,1	14.780	5.581	9.199	-4,1	15.012	5.645	9.368	1,8	1,5
97	Private Haushalte mit Hauspersonal	1.993	0	1.993	3,4	1.962	0	1.962	-1,6	2.062	0	2.062	5,1	0,3
98	Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenverbrauch	50.973	12.502	38.471	0,6	51.831	12.313	39.518	2,7	53.128	12.313	40.814	3,3	6,6
	<b>Total vor Berichtigungen</b>	<b>641.608</b>	<b>602.634</b>	<b>602.634</b>	<b>1,1</b>	<b>649.651</b>	<b>613.673</b>	<b>613.673</b>	<b>1,9</b>	<b>657.155</b>	<b>622.748</b>	<b>622.748</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>
	Gütersteuer		34.955				35.302				35.347			
	Gütersubventionen		-13.978				-14.366				-14.311			
	<b>Total nach Berichtigungen (1)</b>	<b>641.608</b>	<b>623.611</b>	<b>623.611</b>	<b>0,9</b>	<b>649.651</b>	<b>634.776</b>	<b>634.776</b>	<b>1,8</b>	<b>657.155</b>	<b>643.784</b>	<b>643.784</b>	<b>1,4</b>	

1 Die Summe der Wertschöpfungen nach den Berichtigungen entspricht dem Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen.

Abbildung 4 Bruttowertschöpfung nach Branchen (Bundesamt für Statistik, 2017)



In Abbildung 5 ist die oben beschriebene Berechnung der regionalen Wertschöpfung für einen Park schematisch dargestellt.

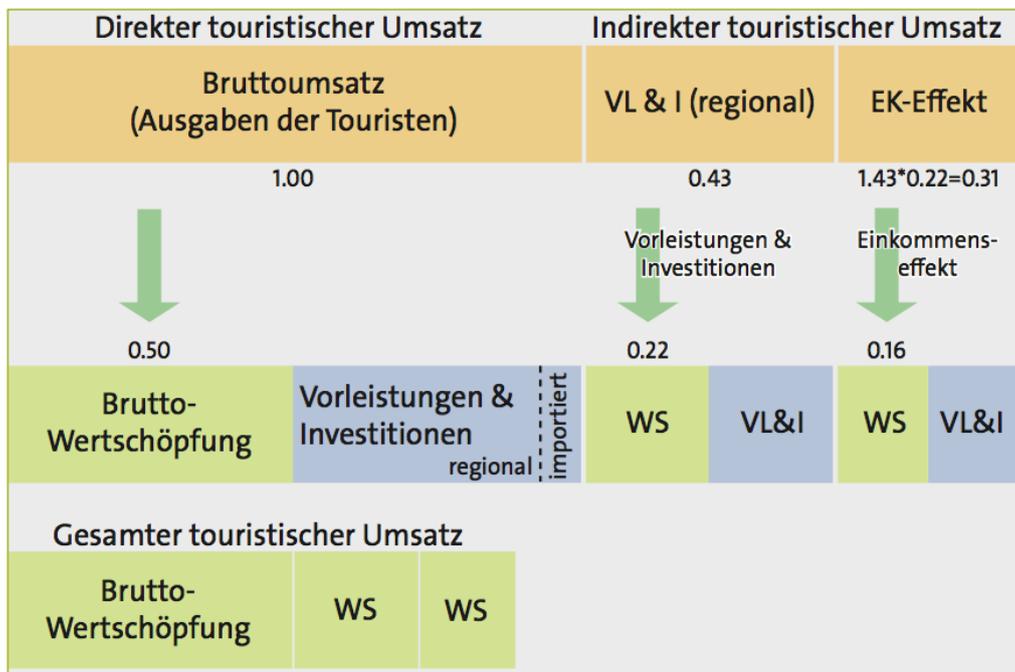


Abbildung 5 Schematische Darstellung der Wertschöpfungsberechnung (Backhaus u. a., 2013, S. 15)

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Größe und Aussagekraft der Regionalen Wertschöpfung stark von der Berechnungsmethode einerseits und den Systemgrenzen andererseits abhängt. Alle genannten Autoren weisen darauf hin, dass die Systemgrenzen der zu untersuchenden Region explizit bestimmt werden müssen, um die Vergleichbarkeit der Wertschöpfungsanalysen zu ermöglichen.



## 4 Methodik

Das Forschungsdesign der vorliegenden Masterthesis entspricht einer Querschnittsanalyse. Da alle Untersuchungen vom *Feldlabor Alpine Biodiversität* ausgingen und weiterführende Ergebnisse angestrebt wurden, wird von einem induktiven Vorgehen gesprochen. Der Charakter der Untersuchung ist explorativ, es werden verschiedene Aspekte erklärt und Zusammenhänge aufgezeigt. (Bryman & Bell, 2015, S. 391–400)

Die nötigen Grundlagen wurden mittels Dokumenten- und Literaturanalyse ermittelt. Dabei wurden öffentliche und private Dokumente untersucht und Modelle, Denkhaltungen und Argumentationen aus der Literatur extrahiert. (Kels, 2015, S. 5–7; Rost, 2012, S. 147–230; Stary & Kretschmer, 2004)

### 4.1 Interviews

Da die Parkforschung in der Schweiz insbesondere in Bezug auf sozioökonomische Themen wie die regionale Wertschöpfung noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, wurden zur Erhebung der empirischen Daten problemzentrierte, halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Diese Methode wurde gewählt, weil einerseits durch den Interviewleitfaden sichergestellt wird, dass alle relevanten Themen angesprochen werden und andererseits die offene Gesprächsführung über den engen Forschungsgegenstand hinausgehende Antworten der interviewten Personen zulässt (Schnell, Hill, & Esser, 2013, S. 377–379).

#### 4.1.1 Interviewte Personen

Die interviewten Personen wurden aufgrund ihrer Eignung zur Beantwortung der Fragestellung ausgewählt (Bryman & Bell, 2015, S. 478–509). Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, wurden alle deutschsprachigen Regionalen Naturpärke der Schweiz für ein Interview angefragt. Als interviewte Personen kamen dabei die Geschäftsleitung und/oder die Leitung der Bereiche Bildung bzw. Natur und Landschaft in Frage. Die Auswahl der konkret interviewten Person(en) wurde den Parks überlassen. Aufgrund ihrer grossen Erfahrung mit Bildungsangeboten wurden der Schweizerische Nationalpark, der Tierpark Goldau und der Wildnispark Zürich Sihlwald ebenfalls für ein



Interview angefragt. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die angefragten Pärke und durchgeführten Interviews.

Tabelle 7 Übersicht Interviews

Nr.	Name	Label	Zusage	Bemerkung
1	Schweizerischer Nationalpark	Nationalpark	Ja	
2	Naturpark Beverin	Regionaler Naturpark	Ja	
3	Landschaftspark Binntal	Regionaler Naturpark	Ja	
4	Naturpark Diemtigtal	Regionaler Naturpark	Ja	
5	UNESCO Biosphäre Entlebuch	Regionaler Naturpark	Ja	
6	Naturpark Gantrisch	Regionaler Naturpark	Ja	Nur telefonisches Kurzinterview
7	Jurapark Aargau	Regionaler Naturpark	Ja	
8	Naturpark Pfyn-Finges	Regionaler Naturpark	Ja	
9	Naturpark Thal	Regionaler Naturpark	Ja	
10	Biosfera Val Müstair	Regionaler Naturpark	Nein	Grund für Absage: Ungewisse Zukunft des Parks
11	Parc Ela	Regionaler Naturpark	Ja	Durchführung schriftlich
12	Wildnispark Zürich Sihlwald	Naturerlebnispark	Nein	Nur Dokumenteneinsicht
13	Tierpark Goldau	kein Parklabel	Ja	

#### 4.1.2 Interviewleitfaden

Zur Qualitätssicherung der Interviews wurde ein allgemeiner Leitfaden erstellt (siehe Anhang). Der Leitfaden beinhaltet Fragen zum Bildungsangebot, zur Finanzierung des Bildungsangebotes und zur regionalen Wertschöpfung. Aus zeitlichen Gründen wurde nur ein vereinfachter Pretest des Leitfadens durchgeführt.

#### 4.1.3 Praktische Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in den Monaten Februar und März 2017 durchgeführt. Wenn immer möglich reiste die Autorin dazu in den jeweiligen Park. Ein Interview wurde aus terminlichen



Gründen schriftlich, ein weiteres telefonisch durchgeführt. Ein Interview konnte wegen organisatorischen Veränderungen im betroffenen Park nur als telefonisches Kurzinterview durchgeführt werden. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mit einem schriftlichen Postskript versehen (siehe Anhang).

#### **4.2 Datenauswertung**

Die Datenauswertung der Dokumenten- und Literaturanalyse wurde mit der qualitativen interpretativ-reduktiven Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt (Schritt 2-5) (Mayring, 2015, S. 52–114).

Die Grundlage für die Auswertung der Interviews bildete die wörtliche Transkription der während der Interviews erstellten Tonaufnahmen. Die Transkription erfolgte in die schriftdeutsche Sprache, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit bei der Datenauswertung sicherzustellen. Zur Auswertung der Interviews wurde ebenfalls die qualitative interpretativ-reduktive Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Sie ist in der folgenden Tabelle anhand von fünf Arbeitsschritten dargestellt. Mit diesem Verfahren wird das systematische, theoriegeleitete Vorgehen sichergestellt. (Mayring, 2015, S. 52–114)

Tabelle 8 Arbeitsschritte Interviewauswertung (eigene Darstellung in Anlehnung an *Mayring, 2015, S. 52–114*)

Arbeitsschritt	Beschreibung
Transkription	Jedes gesagte Wort wird mit Hilfe der Transkriptionssoftware F5 verschriftlicht.
Entwicklung thematischer Verläufe	Aussagen, die zu gleichen Überthemen gehören, werden markiert und zusammengeführt. Thematische Verläufe im Interview werden sichtbar.
Erstellung der Themenmatrix	Die herausgearbeiteten Themen werden in einer Matrix dargestellt und mit Stichworten umschrieben. Die weitere Unterteilung nach Unterthemen ist möglich.
Klassifikation des Materials	Relevante Textstellen werden in die Themenmatrix eingeordnet. Dies geschieht für jedes Interview einzeln. In einer benachbarten Spalte werden die Textstellen kurz zusammengefasst.
Themenorientierte Darstellung	Die verschiedenen Einstellungen zu einzelnen Themen können aus der Matrix abgelesen und für die Erarbeitung übergeordneter Kenntnisse genutzt werden. Das ermöglicht eine gebündelte Darstellung im Ergebnisteil.

Mithilfe der Transkripte und der Ergebnisse der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden die folgenden zehn thematischen Verläufe ermittelt und entsprechende Auswertungsmatrizen erstellt.

- 4) Bildungsangebote für Schulen
- 5) Bildungsangebote für Kinder
- 6) Bildungsangebote für Erwachsene
- 7) Bildungsangebote für Gruppen
- 8) Finanzierungsmodelle für die Entwicklungsphase von Bildungsangeboten
- 9) Finanzierungsmodelle für die Betriebsphase von Bildungsangeboten
- 10) Bewertung Finanzierungsmodell Crowdfunding
- 11) Bewertung Finanzierungsmodell Vereinsmitgliedschaft
- 12) Regionale Wertschöpfung eines Parks allgemein
- 13) Beitrag von Bildungsangeboten zur Regionalen Wertschöpfung eines Parks



Die in den Interviews gemachten Aussagen wurden anschliessend den Themenmatrizen zugeordnet, zusammengefasst und im Kapitel Ergebnisse dargestellt.

### **4.3 Abgrenzung**

Das problemzentrierte Interview ist aufgrund seiner offenen Gestaltung stark vom Interviewenden abhängig. Das Gespräch darf nie aus der Hand gegeben werden oder zu sehr vom eigentlichen Thema abschweifen. Im vorliegenden Setting kommt dazu, dass die interviewten Personen sehr unterschiedlicher Herkunft sind und in Bezug auf die besprochenen Themen nicht den gleichen Wissensstand aufweisen. Dies kann Einfluss auf die Datenqualität und somit die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben. (Schnell, Hill, u. a., 2013, S. 330)



## 5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der problemzentrierten Interviews gegliedert in die drei Themenbereiche Bildungsangebot, Finanzierung und Wertschöpfung dargestellt.

### 5.1 Bildungsangebot

Die interviewten Personen wurden zum Bildungsangebot der von ihnen vertretenen Pärke befragt. Dabei wurden neben einer generellen Übersicht besonders das Marktumfeld und geeignete Marketingaktivitäten beleuchtet. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse aus Interview 5 nicht in diese Darstellung einfließen, da nur ein telefonisches Kurzinterview geführt werden konnte, das keine ausführliche Auswertung zulässt. Insgesamt wurden zehn Interviews ausgewertet.

#### 5.1.1 Übersicht

Die untersuchten Pärke bieten Bildungsangebote für die drei Zielgruppen Kinder, Erwachsene und Schulen an. Die Zielgruppe Erwachsene wird dazu noch in Einzelpersonen und Gruppen unterteilt. (I2, Z. 236-239; I3, Z. 80-83, 102-107; I11, Z. 8-10)

Die folgende Übersicht über das Bildungsangebot ist nach diesen Zielgruppen gegliedert.

#### **Kinder**

Das Angebot für Kinder in den untersuchten Pärken umfasst fünf didaktische Formen: Exkursionen (I3, Z. 80-83), Themenwege (I3, Z. 119-126; I10, Z. 87-93), Publikationen (I10, Z. 78-83), Ausstellungen (I10, Z. 115-119; I3, Z. 136-138) und Multimedia-Inhalte (I3, Z. 119-126; I7, Z. 498-499). Dazu kommen weitere häufig genannte Formen wie Spielplätze (I2, Z. 186-189; I4, Z. 130-134; I7, Z. 116-118), Jugendforschergruppen (I1, Z. 79-85; I9, Z. 492-502) und Leihmaterial (I4, Z. 134-135; I10, Z. 96-97). Je einmal genannt werden Erlebniswelten (I7, 137-142) und nicht-schulische Lager (I9, Z. 486-490).

#### **Erwachsene (Einzelpersonen)**

Das am häufigsten genannte Angebot für Erwachsene sind Exkursionen, sie werden in zehn von elf untersuchten Pärken angeboten (I1, Z. 140-143, I2, Z. 236-239; I3, Z. 102-107; I4,



Z. 201-204, I6, Z. 48-52; I7, Z. 613-614; I8, Z. 64-66; I9, Z. 225-228, I10, Z. 56-59). In einigen Pärken sind diese Exkursionen dabei ausschliesslich für Erwachsene bestimmt, in anderen Pärken nehmen auch Familien mit Kindern an den Exkursionen für Erwachsene teil (I3, Z. 102-104; I7, Z. 26; I9, Z. 217-218). Ebenfalls genannt werden Themenwege (I1, Z. 53-55; I3, Z. 133-136), Publikationen (I1, Z. 57-58), Referate (I1, Z. 109-114, I4, Z. 270-271) und Ausstellungen (I1, Z. 65-69, 277-280; I6, Z. 73-77; I10, Z. 227-228, I9, Z. 119-123). Einmal genannt werden Multimedia-Inhalte in Form einer App (I1, Z. 69-70), Infotische (I9, Z. 40-41), Wissensforen (I2, Z. 51-62) und Kombinationsangebote wie ein Weinpass (I7, Z. 502-504). Eher neu im Bildungsangebot integriert sind Kurse. Kurse werden von zwei untersuchten Pärken durchgeführt (I2, Z. 239-241; I9, Z. 240). Beide Pärke weisen darauf hin, dass mit den Kursen meist an der Region und der Thematik interessierte Personen mittleren Alters erreicht werden (I2, Z. 456-458, I9, Z. 295-300). Die Kurse haben laut den befragten Personen noch viel Entwicklungspotenzial (I2, Z. 434-437).

Ebenfalls im Bereich der Angebote für Erwachsene integriert sind Weiterbildungen. Vier Pärke bieten Weiterbildungen zu verschiedenen Themen für Erwachsene an. Zielgruppen sind dabei einerseits interessierte Personen, andererseits aber auch bestimmte Gruppen wie Mitarbeiter von Partnern, Verwaltungen oder Exkursionsleitende. (I1, Z. 87-98; I2, Z. 65-67, 328-333; I7, Z. 598-599; I9, Z. 333). Ein Park bietet zudem ein Training für Führungspersonen an (I9, Z. 263-266).

### **Erwachsene (Gruppen)**

Im Bereich der Gruppen werden hauptsächlich Exkursionen und Arbeitseinsätze angeboten (u.a. I4, Z. 163-166). Zielgruppen für die Exkursionen sind Firmen, Vereine, Hochschulen und weitere Gruppen (I2, Z. 333-336; I4, Z. 163-166; I6, Z. 223-233). Die Arbeitseinsätze von Gruppen sind für zwei der untersuchten Pärke ein zentrales, umsatzsteigerndes Angebot (I4, Z. 275-282; I8, Z. 231-239).

Daneben werden weitere Angebote wie Themenwege in Verbindung mit kulinarischen Gruppenaktivitäten (I6, Z. 419-423) oder massgeschneiderte/individuelle Kombinationen aus



verschiedenen Angeboten genannt (I2, Z. 297-306). Diese Angebote sind laut den befragten Personen arbeitsaufwändig, haben aber viel Potenzial für die Zukunft (I2, Z. 308-310, 315-317).

### **Schulen**

In den meisten Parks beginnt das Bildungsangebot für Schulen auf der Primarstufe oder im Kindergarten (I11, Z. 8-10). Ein Park bietet zusätzlich eine Spielgruppe an (I9, Z. 55-56).

Sieben Parks nennen Exkursionen als ihre Hauptaktivität im Bereich Schulen (I2, Z. 63-74; 105-108; I3, Z. 80-82; I8, Z. 75-77). Die meisten Parks haben dabei ein unterschiedliches Angebot für Schulen im Parkgebiet und Schulen von ausserhalb (I2, Z. 105-117, I6, Z. 199-201). Die Exkursionen werden teilweise in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen entwickelt und von speziell geschulten Exkursionsleitenden durchgeführt (I2, Z. 105-117, 249-266; I3, Z. 93-100, I8, Z. 77-82). Mit den Exkursionen möchten die befragten Parks das direkte Erleben von Natur möglich machen und so für die durch den Park vertretenen Werte sensibilisieren (I2, Z. 844-848; I3, Z. 84-93). Bis auf einen Park geben alle Parks an, auf der Primarstufe besser vertreten zu sein, als auf der Sekundarstufe I und II (I6, Z. 92-95, I11, Z. 11-13). Als Grund dafür nennt ein Park die Tatsache, dass auf der Sekundarstufe spezifischer ausgebildete Lehrpersonen unterrichten, die erst von der Notwendigkeit einer geführten Exkursion überzeugt werden müssen (I6, Z. 162-168; I9, Z. 516-524).

Ein Park bietet in Kombination mit einem Themenweg ein Angebot ausschliesslich für die Sekundarstufe I und II an (I6, Z. 59-64). Als ein ebenfalls für die Sekundarstufe I und II geeignetes Angebot nennt eine Person Arbeitseinsätze. Diese werden im betroffenen Park direkt mit der Kreisschule vereinbart und mit jeder Klasse einmal durchgeführt (I6, Z. 115-118). Die dadurch entstehende Planbarkeit der Einsätze wird von der interviewten Person als sehr angenehm empfunden (I6, Z. 129-133).

Im Bereich Schulen sind aus Sicht der befragten Personen Publikationen ebenfalls von grosser Bedeutung. Bei den drei genannten Publikationen handelt es sich um ein Lernheft, Arbeitsblätter zur selbständigen Bearbeitung durch die Schulklassen und Lernpfade, eine



Kombination aus Arbeitsblättern und Themenwegen (I9, Z. 470-479, I10, Z. 77-83). Bei zwei Pärken sind zusätzliche Unterrichtsmaterialien als Multimedia-Inhalte auf der Parkwebsite abrufbar (I2, Z. 175-177; I9, Z. 474-477).

Die befragten Personen nennen zwei weitere Angebote als besonders zentral für Schulen. Dazu gehören zunächst massgeschneiderte Schulreisen, die von den Pärken auf Anfrage zusammengestellt werden (I1, Z. 160-163; I9, Z. 450-456; I10, Z. 75-76). Neben den eher spassorientierten Schulreisen bieten fünf untersuchte Pärke auch Unterrichtseinheiten an (I3, Z. 55-59; 61-65; I6, Z. 67-68; I7, Z. 114-117; I8, Z. 87-88; I9, Z. 464-469). Die Unterrichtseinheiten sind dabei in einen grösseren Kontext eingebettet und werden von pädagogisch ausgebildetem Personal durchgeführt (I8, Z. 91-97, 164-181). In drei untersuchten Pärken können Unterrichtseinheiten auch in Form von Projekttagen oder -wochen gebucht werden (I1, Z. 73-76; I2, Z. 76-78; I6, Z. 119-121). Zwei interviewte Personen erklärten, dass diese Angebote vermehrt für die Sekundarstufe II buchbar gemacht werden sollen (I2, Z. 742-749; I6, Z. 121-124). Herausforderungen werden dabei bei der Personalfindung gesehen (I2, Z. 774).

Einmal genannt wurde das Angebot Themenweg für Schulen (I6, Z. 57-58).

Zusätzlich zu den beschriebenen Angeboten wird die Bereitstellung von Infrastruktur für Schulen als Unterstützung für die Durchführung von ausserschulischem Unterricht genannt (I9, Z. 430-433, 440-445; I7, Z. 154-156).



Tabelle 9 Übersicht über die Eignung der Bildungsangebote (eigene Darstellung)

Bildungsangebote der untersuchten Pärke	Zielgruppen			
	Kinder	Erwachsene (Einzelpersonen)	Erwachsene (Gruppen)	Schulen
Exkursionen	x	x	x	x
Themenwege	x	x	x	x
Publikationen	x	x	x	x
Ausstellungen	x	x	x	x
Multimedia-Inhalte	x	x	x	x
Erlebnisswelten/Lager	x			x
Referate		x	x	x
Kurse		x	x	
Weiterbildungen		x	x	
Arbeitseinsätze			x	x
Individuelle Kombi-Angebote			x	
Individuelle Schulreisen				x
Unterrichtseinheiten/Projektstage				x



### 5.1.2 Marktumfeld

Auf das Marktumfeld wurde von den befragten Personen besonders im Bereich der Schulen eingegangen. Das am häufigsten genannte Thema ist dabei die Umstellung auf den Lehrplan 21 (I2, Z. 80-85; I6, Z. 57-58). Aus Sicht einer befragten Person sind die Schulen mit dieser Umstellung überfordert und brauchen möglichst gut geplante Angebote (I2, Z. 147-151, 162-168). In einem untersuchten Park wird aktuell versucht, das Bildungsangebot auf den neuen Lehrplan auszurichten (I2, Z. 90-95). Dabei werden die Lehrpersonen aus dem Parkgebiet mit einbezogen, da der Arbeitsaufwand sonst nicht zu bewältigen ist (I2, Z. 96-101).

Zusätzlich zur Einbettung in den Lehrplan legt ein Park Wert darauf, dass neue Angebote aufeinander abgestimmt sind (I10, Z. 109-112).

Im Bereich der Angebote für Erwachsene beschreibt eine Person den Markt insbesondere für Kurse als hart umkämpft (I2, Z. 239-241).

### 5.1.3 Marketing

Zur allgemeinen Verbreitung ihrer Angebote nennen die befragten Personen die Kommunikation über Werbebroschüren als wichtiges Mittel (I1, Z. 44-47). Dabei ist die Zusammenarbeit mit Tourismusregionen und dem Netzwerk Schweizer Pärke zentral (I1, Z. 40-42; 47-52; I2, Z. 407-414).

In Verbindung mit den Angeboten für Schulen nennen vier Pärke Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen als wichtigste Massnahme (I2, Z. 182-185; I3, Z. 107-114; I8, Z. 160-163; I9, Z. 560-564). Die Weiterbildungen werden entweder zu bestimmten Themen oder spezifisch für ein neues Angebot durchgeführt mit dem Ziel, die Pärke und ihre Bildungsangebote vermehrt in den Schulen bekannt zu machen (I2, Z. 129-131, I8, Z. 160-163).

Ein Park sucht in Zukunft vermehrt den Kontakt zu bestimmten Fachlehrpersonen, indem Jahresversammlungen von entsprechenden Verbänden im Park durchgeführt werden (I9, Z. 524-530, 534-539). Zusätzlich dazu ist für einige Pärke im Bereich Marketing die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zentral. Genannt werden dabei MyClimate (I2, Z. 137-142), pädagogische Hochschulen (I4, Z. 42-44; I9, Z. 556-560) und Youth at the top (I7, Z. 373-375).



Für weitere Angebote weist eine befragte Person darauf hin, dass die Kommunikationskanäle angebotsspezifisch ausgewählt werden müssen (I2, Z. 442-448).

Für das Marketing sind aus Sicht der befragten Personen zudem die Präsenz auf Bildungsplattformen und die Mitgliedschaft in Dachorganisationen wesentlich. Genannt werden an dieser Stelle naturzentren.ch (I9, Z. 146-148), Swissrangers (I9, Z. 150-151) und die Fachtagung Umweltbildung (I9, Z. 156-159).

Neben diesen Punkten sind auch die inhaltliche und didaktische Qualität der Angebote wichtige Kommunikationsargumente (I2, Z. 263-273). Die didaktische Qualität kommt dabei beispielsweise in der Einbettung in den Lehrplan 21 und im Vorhandensein einer Kompetenzüberprüfung zum Ausdruck (I2, Z. 285-293).



## 5.2 Finanzierung

### 5.2.1 Allgemeines zur Finanzierung

Generell ist es aus Sicht der befragten Personen schwierig, das Thema Finanzierung in den Parks anzugehen, da Projekte teilweise unattraktiv sind, und eine grundsätzliche Ablehnung gegenüber bestimmten Geldgebern oder der „Geldwelt“ im Allgemeinen besteht (I3, Z. 256-262; I7, Z. 586-590; I9, Z. 925-930). Die Geldgeber müssen vor allem begeistert und vom Thema überzeugt werden (I4, Z. 313-317; I11, Z. 30). Für einen Park ist die Finanzierung generell herausfordernd, da er keine Finanzierungsinstitution im Hintergrund hat (I9, Z. 417-418). In Bezug auf das Finanzierungsmodell besteht aus Sicht der befragten Personen eine grosse Abhängigkeit von den Partnern eines Projekts oder Angebots (I1, Z. 483-490).

Die Mehrheit der befragten Personen gibt an, dass Bildungsprojekte nie kostendeckend durchgeführt werden können und somit nur wenig Einnahmen aus dem Bereich Bildung generiert werden können (I3, Z. 157-159; I4, Z. 195-197, I7, Z. 411-413). Besonders bei Angeboten für Schulen ist der Kostendeckungsgrad sehr klein (I2, Z. 343-345, I4, Z. 175-177). Eine Person gibt aber zu bedenken, dass das Vorhandensein von Bildungsangeboten oft der Grund ist, warum Geldgeber bereit sind, einen Park zu unterstützen und es auch für die Geldgeber nachvollziehbar ist, dass Bildungsangebote mehr externe Beiträge brauchen (I4, Z. 51-52, 245-247). In einem anderen Park können Angebote, die von externen Personen gebucht werden, kostendeckend durchgeführt werden (I11, Z. 28-29). Zwei Vertreter eines Parks geben an, dass der Bereich Bildung als Ganzes nicht ohne Quersubventionierung aus anderen Bereichen bestehen kann (I9, Z. 350-355; I10, Z. 310-314).

Im Bereich Schulen arbeiten die meisten befragten Parks mit sehr günstigen bis kostenlosen Angeboten, meistens soll mit einem Unkostenbeitrag der Wert des Angebots signalisiert werden (I1, Z. 172; I3, Z. 145-148). Dadurch können die Entwicklungskosten eines Angebots meistens nicht mit den Beiträgen der Teilnehmenden gedeckt werden (I6, Z. 138-142). Ähnlich wie beim Bildungsangebot findet auch bei den Kosten eine Abstufung zwischen Schulen aus dem Parkgebiet und externen Schulen statt (I3, Z. 150-155; I8, Z. 82-87).



### 5.2.2 Angewandte Finanzierungsmodelle

Die grosse Mehrheit der Aussagen der befragten Personen bewegt sich im Bereich der Quasi-Eigenfinanzierung. In der Folge werden die Ergebnisse geordnet nach Kapitalgebern dargestellt. Allgemein wird gesagt, dass die Schwierigkeit darin liegt, die richtigen Partner für eine Finanzierung zu finden (I7, Z. 234-237).

#### **Private: Legate und Privatspenden**

Ein Park nennt als Finanzquelle auf privater Seite Legate. Die Schwierigkeit bei dieser Quelle ist aus Sicht des Parks die, dass Kapitaleingänge nicht geplant werden können. (I9, Z. 773-775) Der gleiche Park arbeitet ausserdem mit Spendenbestätigungen für Kleinspenden und erreicht so viele Folgespenden (I9, Z. 887-893).

#### **Private: Stiftungen**

Acht der elf untersuchten Pärke arbeiten bei der Finanzierung von Bildungsangeboten mit Stiftungen zusammen (I3, Z. 208; I4, Z. 158-161; I6, Z. 277-282; I9, Z. 724-728, I11, Z.24-25). Eine befragte Person gibt an, selbst noch keine Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Stiftungen zu haben (I4, Z. 377-378). Die Kapitalbeschaffung über Stiftungen wird als erfolgreich, aber arbeitsaufwändig und schwierig beschrieben (I3, Z. 216-221). Als erste grosse Herausforderung nennen die befragten Personen das Finden und Pflegen von passenden Stiftungen, sie empfehlen die Führung einer eigenen Stiftungsdatenbank (I9, Z. 824-828; I10, Z. 226-227). Für eine befragte Person ist die Schweiz das „dichteste Stiftungsland“ (I9, Z. 810-822).

In der Zusammenarbeit mit den Stiftungen ist für die befragten Personen der persönliche Kontakt zentral, da in vielen Stiftungen die Entscheidungsträger ein persönliches Interesse am Stiftungszweck haben und auf dieser Basis Vergabeentscheide fällen (I9, Z. 753-761, 870-879; I10, Z. 244-249). Durch den persönlichen Kontakt können zudem die Erfolgsaussichten für einen Antrag besser abgeschätzt werden (I10, Z. 244-249).

Die befragten Personen beziffern den Aufwand für ein vollständiges Gesuch an eine Stiftung



mit acht bis zehn Arbeitsstunden (I1, Z. 295-305; I3, Z. 226-230). Laut Aussage einer befragten Person sind Gesuche heute zunehmend als Online-Formulare konzipiert (I9, Z. 753-756). Eine weitere Person hält den Aufwand im Vergleich zum Ertrag für angemessen (I7, Z. 207-209). Im Hinblick auf den Inhalt des Gesuchs sind drei Punkte für die befragten Personen zentral. Das zu finanzierende Projekt muss faszinierend beschrieben sein, es müssen grosse Beträge beantragt werden und es dürfen keine Formfehler passieren (I3, Z. 226-230; I9, Z. 837-839). Zudem sollten einzelne Stiftungen nacheinander angeschrieben werden (I6, Z. 333-337).

Obwohl der Aufwand gross ist, lohnt er sich aus Sicht der Befragten, da meistens mindestens eine Stiftung einen Betrag spricht, und durch Offenlegung dieser Beiträge teilweise auch andere Stiftungen überzeugt werden können (I10, Z. 231-239, 264-266).

Nachteile in der Zusammenarbeit sehen die Befragten einerseits im engen Stiftungszweck, der die Vergabe von Mitteln nur an genau passende Projekte zulässt (I9, Z. 764-773). Andererseits kann die langjährige Zusammenarbeit abrupt enden, wenn der Stiftungsrat und damit die Interessen wechseln oder die Stiftung andere Institutionen unterstützen möchte (I1, Z. 254-258; I3, Z. 295-300).

In zwei Parks werden die Teilnehmenden von Bildungsangeboten vom Park auf Stiftungen verwiesen, die sie bei der Finanzierung der Teilnahme unterstützen (I2, Z. 529-533, I8, Z. 132-141).

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die in den Interviews genannten Stiftungen und verwandte Organisationen.

Tabelle 10 Übersicht der genannten Stiftungen (eigene Darstellung)

Stiftung	Nachweis
Éducation 21	I6, Z. 259; I11, Z. 37
Studer-Caduff-Stiftung	I11, Z. 37
Ernst Göhner Stiftung	I11, Z. 37
Schweizer Patenschaft für Berggemeinden	I7, Z. 170-173
Schweizer Berghilfe	I7, Z. 170-173
Oertli-Stiftung	I7, Z. 175-176
Stiftung Landschaftsschutz	I7, Z. 351-354



### **Private: Serviceclubs**

Serviceclubs sind laut der Befragten ebenfalls mögliche Kapitalgeber aus dem privaten Bereich. Zwei befragte Personen haben in der Vergangenheit bereits Kontakt zu den lokalen Serviceclubs wie Rotary, Lions oder Kiwanis aufgenommen oder haben sogar Einsitz in einen dieser Klubs (I2, Z. 520-525; I9, Z. 789-792).

### **Private: Naturschutzorganisationen**

Ebenfalls als Kapitalgeber genannt werden Naturschutzorganisationen. Ein Park arbeitet regelmässig mit Pro Natura und dem World Wildlife Fund (WWF) zusammen und nennt als Voraussetzung für die Zusammenarbeit die Tatsache, dass Bildungsangebote des Parks oft zu Themen der genannten Organisationen passen (I3, Z. 208-216).

### **Private: Leistungsentgelte**

Die Leistungsentgelte der Bildungsangebote gestalten sich in den befragten Parks sehr unterschiedlich. In der folgenden Tabelle sind die Leistungsentgelte für bestimmte Bildungsangebote in einer Übersicht dargestellt.



Tabelle 11 Übersicht Leistungsentgelte (eigene Darstellung)

Bildungsangebot	Entgelt	Nachweis
Exkursionen	Gratis, zuzüglich Transport und Verpflegung	I1, Z. 172, 176-178
	CHF 10.-/Teilnehmender	I8, Z. 144-149
	CHF 15.-/Teilnehmender	I10, Z. 117-120
	CHF 20.-/Teilnehmender	I1, Z. 330-335
	CHF 60.-/h zuzüglich Eintritt	I9, Z. 629-635
Kurse	CHF 400.-/Kurs	I2, Z. 424-437
Unterrichtseinheiten	CHF 110.-/h	I2, Z. 360-365
	CHF 45.-/jede weitere Stunde	
Ausstellungen, Vorträge	Kollekte, ca. CHF 5-10.-/Person	I1, Z. 264-267, 346-357
Weiterbildung	CHF 180.-/Teilnehmender	I1, Z. 230-234
Jugendforschergruppen	CHF 50.-/Jahr	I1, Z. 240-244
Organisationspauschalen	CHF 20.- bis 150.-/Woche	I2, Z. 350-356
	CHF 20.-/Angebot	

Die Leistungsentgelte für massgeschneiderte Angebote sind nicht festgelegt, diese Angebote tragen laut den befragten Personen aber massgeblich zur Querfinanzierung anderer Bildungsangebote bei (I2, Z. 458-460).

In den meisten der untersuchten Pärke fliessen die Leistungsentgelte direkt an die Personen, die das Angebot leiten (I2, Z. 369-374). Diese Entschädigungen gelten für vom Park angestellte Personen und sind in der folgenden Tabelle dargestellt. Externe Anbieter, die zur Leistungserbringung beigezogen werden, bekommen ihren normalen Lohn (I1, Z. 203-206).



Tabelle 12 Übersicht Entschädigungen (eigene Darstellung)

Angebot	Entschädigung leitende Person	Nachweis
Exkursionen	CHF 110.-/erste h	I2, Z. 369-374
	CHF 45.-/jede weitere h	
	CHF 150.-/Exkursion	I8, Z. 116-123
	CHF 250.-/halber Tag	I10, Z. 127-132
	CHF 400.-/ganzer Tag	
	CHF 330.-/ganzer Tag	I3, Z. 163-169
Unterrichtseinheiten	CHF 200.-/Einheit	I8, Z. 144-149

### **Unternehmen: Unternehmensfonds**

Eine befragte Person gibt an, einmal einen Beitrag aus einem speziellen Fonds eines Unternehmens zur Finanzierung eines Bildungsangebots erhalten zu haben (I4, Z. 138-140)

### **Unternehmen: Unternehmungsstiftungen**

Ein Park hat bereits einmal von einem Stiftungspreis eines grossen Unternehmens profitiert (I7, Z. 125-126).

### **Unternehmen: Sponsoring**

Einige der untersuchten Pärke arbeiten besonders bei der Neukonzipierung von Angeboten mit Unternehmen als Sponsoren zusammen (I3, Z. 176-180; I6, Z. 176-178; I10, Z. 161-164). Sponsoren kommen ebenfalls bei der Finanzierung von Printprodukten zum Einsatz (I6, Z. 356-358). Eine befragte Person berichtet, dass Anfragen für konkrete Teilprojekte wie beispielsweise den Transport von Schulklassen oft erfolgreich sind (I7, Z. 242-246).

Als Voraussetzung für die Sponsorensuche ist laut den Befragten ein detailliertes Konzept, das auch die mögliche Präsenz des Sponsors enthält, entscheidend (I3, Z. 247-254; I11, Z. 31-34). Als Beispiel nennt eine befragte Person den Aufdruck eines Logos auf Printprodukte, die an die Teilnehmenden eines Angebots abgegeben werden (I7, Z. 242-246). Eine weitere mögliche Gegenleistung für Sponsoren sind Schulungen, die vom Park für den Sponsor



angeboten werden (I7, Z. 56-60).

Als mögliche Sponsoren nennen die befragten Personen lokale Partner, die bereits an einem Parkangebot beteiligt sind (I4, Z. 392-398), Banken, Versicherungen und KMU's aus dem Parkgebiet (I4, Z. 385-386) und grosse nationale Firmen (I3, Z. 186-190).

Obwohl eine Person grosses Potenzial für Sponsoring sieht, wird die Sponsorensuche von mehreren befragten Personen als sehr schwierig beschrieben (I3, Z. 194-203; I4, Z. 302-303; I10, Z. 161-164, 167-169). Dies unter anderem, weil in begrenzten Regionen immer wieder die gleichen Unternehmen angeschrieben werden (I10, Z. 191-195). Weitere Herausforderungen bestehen für die befragten Personen darin, dass die peripheren Regionen, in denen die Pärke liegen, oft für Wirtschaftspartner uninteressant sind (I10, Z. 171-180), und die Gäste sensibel auf Sponsoren reagieren (I3, Z. 279-280). Die ethischen Aspekte des Sponsorings in Verbindung mit der Glaubwürdigkeit des Parklabels werden von einigen Befragten als Hindernis bei der Finanzierung mit Sponsorenbeiträgen genannt (I3, Z. 262-272; I4, Z. 392-398, I7, Z. 374-379. Ein Park darf aufgrund seiner Zewo<sup>13</sup>-Zertifizierung kein Sponsoring annehmen (I9, Z. 964-965).

### **Unternehmen: Partnerschaften**

Nur eine befragte Person gibt an, erfolgreiche Partnerschaften mit Unternehmen zu betreiben. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Partnerschaft nennt die Person ein gemeinsames Thema, einen übergeordneten Auftrag und einen konkreten Verteilschlüssel für die Finanzierung. (I7, Z. 38-51)

### **Öffentliche Hand: Kantone, Gemeinden und staatliche Hochschulen**

Für zwei untersuchte Pärke sind Kantone für bestimmte Projekte interessante Geldgeber (I3, Z. 243-246; I9, Z. 419-424). Zu den Kapitalgebern der öffentlichen Hand zählt eine befragte Person auch Hochschulen, die den Pärken mit Abschlussarbeiten gewisse konzeptionelle Arbeiten abnehmen (I6, Z. 170-171). In einem Park zahlen die Gemeinden einen bestimmten

---

<sup>13</sup> siehe Glossar



Betrag an ausgewählte Angebote (I2, Z. 269-374). Die öffentliche Hand wird in den Parks zudem bei der Finanzierung von einmaligen Spezialprojekten angefragt (I2, Z. 378-380).

Eine Person merkt an, dass es bei der Verteilung von Geldern der öffentlichen Hand zu Konflikten mit anderen Organisationen und lokalen Unternehmen aus dem Parkgebiet kommen kann (I7, Z. 184-191).

### **Öffentliche Hand: Innotour**

Zwei der untersuchten Parks nutzen die Möglichkeit, Finanzhilfesuche bei Innotour zu stellen (I4, Z. 130-132; I7, Z. 325-327).

### **Öffentliche Hand: Lotteriefonds**

Fünf der untersuchten Parks zählen die nationalen und kantonalen Lotteriefonds zu ihren grossen Kapitalgebern. Explizit genannt werden die Loterie Romande (I7, Z. 173-174), Swisslos Aargau (I8, z. 128-131) und die Lotteriefonds der Kantone Schwyz und Zug (I9, Z. 606-608). Auch hier bezeichnen die Befragten die Antragsstellung als aufwändig, betonen aber gleichzeitig den Nutzen der Anträge zur Schärfung und weiteren Verbesserung eines Projekts oder Angebots (I8, Z. 185-196; I10, Z. 151-161). Vorteile in der Finanzierung durch Lotteriefonds sehen die Befragten darin, dass auch sonst schwierig zu finanzierende Angebote wie ein Veranstaltungsprogramm damit finanziert werden können und meistens grosse Beträge gesprochen werden (I8, Z. 216-222; I10, Z. 142-147).

#### **5.2.3 Ausgewählte Finanzierungsmodelle**

Die interviewten Personen wurden zu den in Kapitel 3.5.2 erläuterten Umsetzungsmöglichkeiten des Modells Quasi-Eigenfinanzierung gesondert befragt.

### **Crowdfunding**

Die Mehrheit der Befragten hat noch keine eigenen Erfahrungen mit dem Finanzierungsmodell Crowdfunding, würde es aber im Bereich der Projektfinanzierung für einen Park einsetzen (I3, Z. 297-300; I2, Z. 562-568; I10, Z. 262 und I1, Z. 526-527; I3, Z.



289-290). Auf die Frage, ob sich das Modell Crowdfunding auch zur Finanzierung von Bildungsprojekten eignet, antworten vier befragte Personen ausdrücklich ablehnend (I1, Z. 545-546; I8, Z. 284; I9, Z. 1029-1035; I10, Z. 382-383). Herausforderungen bei der Umsetzung sehen die Befragten vor allem in der Definition der Gegenleistungen und der Gestaltung einer professionellen Kampagne (I6, Z. 452-459; I9, Z. 1015-1022; I11, Z. 46-49).

Chancen erkennen die Befragten besonders darin, dass mit einer Crowdfunding-Kampagne ein neues Publikum erreicht bzw. ein Park bei einem bestimmten Publikum in Erinnerung gerufen werden kann (I3, Z. 293-296; I9, Z. 1073-1077; I9, Z. 1085-1087). Eine befragte Person denkt, dass mit dem Einsatz einer Crowdfunding-Kampagne die Bekanntheit eines Parks und seiner Angebote gesteigert werden kann (I1, Z. 527-531).

Obwohl die Befragten dem Modell gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt sind, haben sie einige Bedenken, die sie vom tatsächlichen Einsatz des Crowfundings abhalten würden. Einerseits haben Pärke aus Sicht der Befragten andere Möglichkeiten, um Geld zu sammeln und sollten Institutionen, die auf Crowdfunding angewiesen sind, keine Konkurrenz machen. Andererseits besteht für einen Teil der Befragten Konfliktpotenzial, wenn eine teilweise durch die öffentliche Hand finanzierte Organisation über Crowdfunding Finanzmittel beschaffen möchte (I3, Z. 303-313; I8, Z. 334-342 und I1, Z. 531-535; I2, Z. 586-591; I6, Z. 466-470). Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse zum Modell Crowdfunding zusammengefasst dar.

Tabelle 13 Zusammenfassung der Ergebnisse zum Crowdfunding (eigene Darstellung)

Erfahrungen mit Crowdfunding	Chancen	Risiken	Sonstiges
Keine	Steigerung der Bekanntheit des Angebots  Erreichen eines neuen Publikums	Definition der Gegenleistungen  Gestaltung einer professionellen Kampagne  Konkurrenzierung anderer Institutionen	Ethische Konflikte  Ein grundsätzliches „nein“



## **Vereinsmitgliedschaft**

Rund die Hälfte der befragten Personen gibt an, dass Vereinsmitgliedschaften in ihrem Park ein Thema sind (I1, Z. 587-590; I6, Z. 548-552; I8, Z. 375-383; I10, Z. 428-435). Ein Park finanziert sich sogar ausschliesslich über Vereinsmitgliedschaften bzw. damit verbundene Angebote, wie Jahresabonnements und Patenschaften (I9, Z. 11-12). In den meisten Fällen stellt der Verein die Trägerorganisation des Parks dar, nur in einem Park gibt es einen eigenständigen Gönnerverein (I2, Z. 615-618). In einem Park wird das Modell seit längerer Zeit diskutiert, wurde bisher aber nicht angewendet (I3, Z. 433-434). Bis anhin sehen die befragten Personen die Mitgliedschaften eher als Instrument zur Erhöhung der Bindung einzelner Personen an den Park, in mehreren Parks sind aber Bestrebungen im Gang, die Mitgliederzahl in den Vereinen zu erhöhen und die Leistungen für die Mitglieder zu verbessern (I6, Z. 483-491; I8, Z. 375-383, I10, Z. 414-423, 440-447, 482-483). Überall dort, wo das Modell besteht, können Einzelpersonen oder Firmen Mitglied werden (I1, Z. 571-576). Zwei Parks kennen nach Mitgliedsart gestaffelte Mitgliederbeiträge oder könnten sich vorstellen, eine Staffelung einzuführen (I1, Z. 593-594; I8, Z. 395-407). In erster Linie sehen die Befragten im Modell Vereinsmitgliedschaft eine Chance, die Bekanntheit des Parks zu erhöhen, das Beziehungsnetz zu verbessern und eine tiefere Verankerung in der Region zu erreichen. Erst als zweite Priorität nennen die Befragten die Möglichkeit, mit einer grösseren Anzahl Vereinsmitglieder mehr Geld zu generieren. (I3, Z. 436-437, Z. 444-447; I8, Z. 375-383) Wenn mit Mitgliederbeiträgen Finanzmittel beschafft werden, sollen diese laut den Befragten für möglichst konkrete Projekte eingesetzt werden (I2, Z. 638-640; I6, Z. 493-498; I10, Z. 481-483). Nur eine befragte Person gibt an, dass die Mittel aus dem Verein direkt in das Parkbudget einfliessen (I10, Z. 461-463).

Neben den genannten Chancen sehen die Befragten auch Gefahren und Risiken im Modell Vereinsmitgliedschaft. Am häufigsten genannt wird dabei die Gefahr, mit Partnern oder anderen Institutionen beim Geldsammeln in Konkurrenz zu treten, bestehende Geldgeber zu verlieren und Mitglieder durch höhere Beiträge zum Austritt zu bewegen (I1, Z. 590-593, I3, Z. 453-455, 457-460, 469-478). Ebenfalls kritisch betrachtet wird die Frage nach der



Gegenleistung, die Mitglieder vom Verein erwarten könnten (I3, Z. 469-473; I8, Z. 418-422).

Die folgende Tabelle stellt eine Zusammenfassung der Resultate zum Modell Vereinsmitgliedschaft dar.

Tabelle 14 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Vereinsmitgliedschaft (eigene Darstellung)

Erfahrungen	Umsetzungsmöglichkeiten	Chancen	Risiken
7/11	Jahresabonnement Patenschaften Gönnerverein Einzel- und Firmenmitgliedschaften	Steigerung der Bindung an den Park  Steigerung der Bekanntheit des Parks  Networking  Generierung von Kapital	Konflikte mit anderen Organisationen oder Partnern  Verlust bestehender Geldgeber  Mitgliederverlust bei höheren Beiträgen  Erwartete Gegenleistung



## 5.3 Wertschöpfung

### 5.3.1 Regionale Wertschöpfung eines Parks

Von den elf befragten Personen geben vier an, dass die regionale Wertschöpfung für ihren Park oder zumindest für einen bestimmten Bereich mindestens einmal berechnet wurde (I2, Z. 940-942; I3, Z. 345-354; I4, Z. 464-469; I9, Z. 1141-1147, 1149-1153). Eine Person glaubt, dass es keine aussagekräftigen Berechnungsmethoden für die Wertschöpfung gibt, eine weitere Person ist sehr skeptisch, was die Verlässlichkeit der berechneten Werte angeht (I1, Z. 618-619, 687-690; I10, Z. 510-513).

Die Mehrheit der befragten Personen ist der Meinung, dass die regionale Wertschöpfung eines Parks ein wichtiges Kommunikationsargument für Partner, politische Entscheidungsträger und Einwohner des Parkgebiets ist (I1, Z. 671-678, 686-687; I2, Z. 709-717; I3, Z. 329-335). Die Steigerung der regionalen Wertschöpfung wird daher auch von mehreren befragten Personen als wichtiges Ziel des Parks beschrieben (I2, Z. 699-707; I6, Z. 371-372, 377-382). Eine Person sieht die Erhöhung der Wertschöpfung nicht als Primäraufgabe des Parks, anerkennt aber trotzdem die Wichtigkeit von aussagekräftigen Zahlen (I3, Z. 340-341, 350-354). Zwei Personen nennen Projekte, bei denen sie konkrete Wertschöpfungsziele verfolgen, eine Person sieht in der Wertschöpfung ein Argument, warum Firmen oder ähnliche Organisationen Partner eines Parks werden sollten (I1, Z. 621-628; I2, Z. 684-687, 709-717).

Als Antwort auf die Frage, wo die Systemgrenzen zur Berechnung der regionalen Wertschöpfung gezogen werden sollen, werden der politische Bezirk, die Tourismusregion und das Parkgebiet genannt (I3, Z. 407-409; I6, Z. 533-542). In diesem Zusammenhang geht eine Person auf Schwächen im System ein, die die Wertschöpfung in ihrem Gebiet verhindern. Dazu zählen neben fehlender Infrastruktur fehlendes Interesse und wenig unternehmerisches Denken der Parkbevölkerung (I8, Z. 456-461, 467-474).

Herausforderungen bei der Berechnung und kommunikativen Aufbereitung der regionalen Wertschöpfung sehen die Befragten im Arbeitsaufwand und möglichen Zielkonflikten



zwischen den Bereichen Natur & Landschaft und Wirtschaft (I1, Z. 687-690; I4, Z. 56-58; I8, Z. 435-439). Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle übersichtsartig zusammengefasst.

Tabelle 15 Zusammenfassung der Ergebnisse zur regionalen Wertschöpfung (eigene Darstellung)

Regionale Wertschöpfung	Chancen	Risiken	Systemgrenzen
In 4/11 Parks bereits untersucht	Kommunikationsargument für Partner, Politiker und Bevölkerung	Keine aussagekräftige Berechnungsmethode (1/11)	Politischer Bezirk Tourismusregion
Wichtiges Ziel eines Parks (5/11)	Bindung von Firmen	Fehlende Infrastruktur	Parkgebiet
Wichtigkeit von aussagekräftigen Zahlen (1/11)		Arbeitsaufwand	
		Zielkonflikte	
		Ethische Bedenken	

### 5.3.2 Beitrag von Bildungsangeboten zur regionalen Wertschöpfung eines Parks

Sieben befragte Personen sagen explizit, dass aus ihrer Sicht die Bildungsangebote in den Parks zur regionalen Wertschöpfung beitragen (I2, Z. 663-664; I3, Z. 360; I4, Z.456-457; I6, Z. 595-603; I9, Z. 1219-1230; I10, Z. 522-524; I11, Z. 61). Uneinig sind sich die befragten Personen über das Ausmass dieses Beitrags. Vier befragte Personen glauben, dass Bildungsangebote einen hohen Anteil zur regionalen Wertschöpfung eines Parks leisten, besonders Angebote wie Lager und Corporate Volunteering (freiwillige Arbeitseinsätze) werden als wichtige Punkte genannt (I2, Z. 670-679 I3, Z. 360-374, I8, Z.255-264, I10, Z.540-542). Im Gegensatz dazu halten zwei Personen den monetären Anteil von Bildungsangeboten an der regionalen Wertschöpfung für eher klein (I6, Z. 595-603; I11, Z. 61).

Vier Personen glauben, dass Bildungsangebote vor allem zur immateriellen Wertschöpfung eines Parkes beitragen, indem sie die Bindung einzelner Personen an den Park stärken (I4,



Z. 470-482; I6, Z. 595-603; I9, Z.1307-1311, I10, Z 526-533). Diese Bindung hält nach Aussage der befragten Personen auch über Generationen an (I3, I10, Z. 530-533).

Die Befragten nennen einige Elemente, über die Bildungsangebote zur regionalen Wertschöpfung eines Parks beitragen. Am häufigsten genannt werden die durch die Besucher in Anspruch genommenen Leistungen in den Bereichen Unterkunft, Verpflegung, öffentlicher Verkehr und Leistungen freischaffender Personen wie Exkursionsleiter (I2, Z. 625-658; I3, Z. 384-387; I9, Z. 1158-1160, 1250-1252, 1262-1263, I10, Z. 526-530; I11, Z. 63-64). In Bezug auf Bildungsangebote für Schulen weist eine Person darauf hin, dass die Verpflegung in diesem Kontext möglichst billig sein muss und nicht als Wertschöpfungstreiber gesehen werden darf (I6, Z. 663-665).

Gefragt nach der zukünftigen Entwicklung der regionalen Wertschöpfung in den Parks nennen die befragten Personen zwei Bildungsangebote, bei denen sie aktiv versuchen, die Wertschöpfung zu steigern. Beim ersten Angebot handelt es sich um einen multifunktionalen Aussichtsturm, bei dem die komplette Wertschöpfungskette in der Region gemacht wurde (I9, Z. 1174-1177). Dieses Vorgehen wird von der lokalen Bevölkerung sehr geschätzt (I9, Z. 1177-1178). Das zweite Angebot ist eine Karte mit Rätseln, die beim Besuch eines Themenwegs gelöst werden können. Das so entstehende Lösungswort hat den Gegenwert von einem Glas Sirup bei einem Gastropartner des betroffenen Parks. (I8, Z. 447-454)

Eine Person gibt zu bedenken, dass der Entwicklung der regionalen Wertschöpfung Grenzen gesetzt sind. Durch die hohen ethischen und moralischen Standards, die in den Parks gelebt werden, sind nicht alle wertschöpfungsstimulierenden Aktivitäten umsetzbar (I7, Z. 430-435).

Die anschließende Tabelle stellt die Ergebnisse zur Wertschöpfung von Bildungsangeboten zusammenfassend dar.



Tabelle 16 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Wertschöpfung von Bildungsangeboten (eigene Darstellung)

Beitrag zur regionalen Wertschöpfung	Elemente der regionalen Wertschöpfung	Beispiele von Bildungsangeboten
Bildungsangebote tragen zur Wertschöpfung bei (7/11)	Volle Wertschöpfungskette in der Region:	Aussichtsturm Rätselkarte
Bildungsanteile tragen viel zur Wertschöpfung bei (4/11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (natürliche) Ressourcen</li> <li>- Produktion</li> <li>- Transport</li> <li>- Beschäftigung</li> <li>- Unterkunft</li> </ul>	
Bildungsangebote tragen wenig zur Wertschöpfung bei (2/11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verpflegung</li> <li>- emotionale Bindung</li> </ul>	
Bildungsangebote leisten einen Beitrag zur immateriellen Wertschöpfung (4/11)		
Der Beitrag von Bildungsangeboten ist nachhaltig (2/11)		



## 6 Diskussion

### 6.1 Bildungsangebot

Die Ergebnisse zeigen, dass das Bildungsangebot in den Parks sehr gross und vielfältig ist. Neben Erwachsenen und Kindern sind Schulen dabei eine wichtige und stark bearbeitete Zielgruppe. Allerdings gibt es besonders auf der Sekundarstufe II noch sehr wenig spezialisierte Angebote. Das Feldlabor Alpine Biodiversität trägt dazu bei, diese Marktlücke zu füllen. Dieser Abschnitt kann den Teilen *Kontext* und *Möglichkeiten* aus Sahlmann's Vier-Faktoren-Konzept untergeordnet werden.

#### 6.1.1 Marktumfeld und Marketing

Die eng begrenzte Zielgruppe: SuS der Sekundarstufe II birgt Risiken für das *Feldlabor Alpine Biodiversität*. Die Sekundarstufe II wird von den im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Parks als eine der am schwierigsten zu erreichenden Zielgruppen beschrieben. Als Grund dafür werden die fachlich gut ausgebildeten Lehrpersonen angegeben, die von der Notwendigkeit einer zusätzlichen (kostenpflichtigen) Betreuungsperson im Rahmen einer ausserschulischen Unterrichtseinheit überzeugt werden müssen. Umso wichtiger ist es, neben dem eigentlichen Zielpublikum auch Multiplikatoren zu bearbeiten. Im Fall des Feldlabors handelt es sich dabei in erster Linie um Lehrpersonen der naturwissenschaftlichen Fächer auf der Sekundarstufe II und Schulleiter der betroffenen Bildungsinstitutionen. Zur Überzeugung der Multiplikatoren kann einerseits die didaktische Qualität und andererseits die Einbettung in den Lehrplan 21 genutzt werden. Die didaktische Qualität zeigt sich unter anderem am Einsatz von pädagogisch geschultem Personal, sorgfältig erarbeiteten Unterrichtsmaterialien und Angaben zur Vor- und Nachbereitung der Unterrichtseinheiten. Die Einbettung in den Lehrplan 21 erachten die Befragten als besonders wichtig, insbesondere das Vorhandensein von Kompetenzüberprüfungen ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal. Auch wenn der Lehrplan 21 für die Sekundarstufe II nicht massgebend ist, empfiehlt es sich, das Feldlabor Alpine Biodiversität darauf auszurichten. Einerseits um die erwähnten Verkaufsargumente nutzen zu können und andererseits, um den Ausbau auf weitere Zielgruppen vorzubereiten. Aus diesen Punkten lassen sich für das Feldlabor verschiedene Bereiche ableiten, in denen



Marketingmassnahmen ansetzen sollten. Die Bereiche inklusive einiger Beispiele für mögliche Massnahmen sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 17 Marketingmassnahmen für das Feldlabor Alpine Biodiversität (eigene Darstellung)

Bereich	Massnahmen
Multiplikatoren	Newsletter <i>La Tiba</i> <sup>14</sup> digital
	Informationsveranstaltungen
	Einbezug in Entwicklung: Pilotklasse
	Veranstaltungen für Verbände
	Weiterbildungen (für Lehrpersonen)
Öffentlichkeit	Artikel auf Parkwebsite
	Facebook-Eintrag
	Tag der offenen Tür
Parkbevölkerung	Newsletter <i>La Tiba</i> analog
	Mund-zu-Mund Propaganda
	Tag der offenen Tür

Die Marketingmassnahmen dienen einerseits dazu, das *Feldlabor Alpine Biodiversität* einem breiten Publikum bekannt zu machen, andererseits können sie in Zusammenhang mit dem Finanzierungsmodell (siehe Kapitel 6.3.2) auch mögliche Kapitalgeber auf das Angebot aufmerksam machen bzw. zur Sichtbarmachung des Beitrags von Kapitalgebern beitragen.

### 6.1.2 Synergien

Das Feldlabor Alpine Biodiversität bietet Raum für Synergien mit bereits existierenden Angeboten des Parc Ela. Es kann als Ausgangspunkt für bestehende und neue Exkursionen dienen, die Infrastruktur kann für Lebensraum- und Artenuntersuchungen genutzt werden

<sup>14</sup> Newsletter des Parc Ela, siehe auch: <http://www.parc-ela.ch/verein-parc-ela/newsletter-la-tiba/newsletter-la-tiba.html>



und ein Ort für Aktivitäten der Parc Ela Detectivs<sup>15</sup> sein. Referate können dort ebenso abgehalten werden wie Filmvorstellungen oder Gruppenevents in Zusammenarbeit mit dem Lagerhaus Don Bosco und dem nahegelegenen Restaurant St. Cassian<sup>16</sup>. Wildtierbeobachtungen sind in der unmittelbaren Umgebung des Feldlabors ebenfalls möglich. Wichtig ist, dass vor der Inbetriebnahme ein Auslastungsziel für das Feldlabor definiert wird, damit die entstehenden Kosten abgeschätzt werden können (siehe Kapitel 6.3.1).

## 6.2 Finanzierungsmodelle

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Pärke arbeitet im Bereich Bildung mit dem Modell der *Quasi-Eigenfinanzierung*. Obwohl dieses Modell in der Umsetzung oft sehr aufwändig ist, scheint es für die Pärke die beste Möglichkeit zu sein, Kapital zu beschaffen. Ausserdem ist das Modell durch die Vorgaben der Parkfinanzierung (zwei Drittel öffentliche Hand, ein Drittel Eigenleistungen und Drittmittel) naheliegend. Trotzdem käme beispielsweise das Modell *gemischte Quasi-Eigenfinanzierung* aufgrund der Voraussetzungen der Pärke ebenfalls in Frage. Daher erscheint es unrealistisch, die Finanzierung eines einzelnen Angebots vollkommen losgelöst von der Finanzierung des ganzen Parks zu betrachten. Ähnliches gilt für die Entwicklung eines Projekts und den Betrieb des daraus entstehenden Angebots. Die Entwicklungs- und Betriebsphase können entweder unabhängig oder zusammen finanziert werden. Aus den vorliegenden Ergebnissen geht hervor, dass für die Entwicklungsphase und die Betriebsphase fast ausschliesslich die Quasi-Eigenfinanzierung zum Einsatz kommt, aber je nach Phase unterschiedliche Kapitalgeber genutzt werden. Die typischen Kapitalgeber für die beiden Phasen lassen sich aus der folgenden Tabelle ablesen.

---

<sup>15</sup> Jugendforschergruppe des Parc Ela, siehe auch: <http://www.parc-ela.ch/natureinsaetze-umweltbildung/parc-ela-detectivs/mitmachen-bei-den-detectivs.html>

<sup>16</sup> Restaurant neben dem Lagerhaus Don Bosco (Standort des Feldlabors) in Lantsch/Lenz, siehe auch: <http://www.restaurant.st-cassian.ch/cms/index.php/>



Tabelle 18 Einordnung der Kapitalgeber nach Projektphasen (eigene Darstellung)

Phase	Kapitalgeber	
Entwicklungsphase	Private	Stiftungen Mitgliederbeiträge
	Unternehmen	Sponsoring Partnerschaften
	Öffentliche Hand	Bund, Kantone, Gemeinden Lotteriefonds Stiftungen
Betriebsphase	Private	Leistungsentgelte Stiftungen
	Unternehmen	Sponsoring Partnerschaften
	Öffentliche Hand	Leistungsverträge

Vor diesem Hintergrund lassen sich zur Evaluation des passenden Finanzierungsmodells verschiedene Kriterien herausarbeiten. Die Kriterien können auf Projekte oder Teilprojekte angewendet werden und dienen zusätzlich der Eingrenzung möglicher Kapitalgeber. Die folgende Tabelle zeigt, wie eine grobe Einteilung dieser Kriterien aussehen kann.

Tabelle 19 Grobe Kriterien zur Evaluation von Finanzierungsmodellen (eigene Darstellung)

Kriterium	Beschreibung
Eignung	Das zu finanzierende Projekt eignet sich aufgrund seiner Ausgestaltung für das Modell.
Umsetzbarkeit	Die Umsetzbarkeit des Modells wurde sorgfältig abgeklärt. Es gibt mit Ausnahme von unvorhersehbaren Ereignissen keine externen Faktoren (z. B. rechtliche Grundlagen), die die Umsetzbarkeit verunmöglichen.
Bekanntheit	Das Modell ist im Park bekannt und wird bzw. wurde bereits angewendet. Das Modell wird bzw. wurde bereits in einem anderen Park angewendet und es besteht ein guter Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen.
Ressourcen	Die zur Umsetzung des Modells benötigten Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell, materiell, immateriell) stehen in ausreichendem Mass zur Verfügung. Die einzusetzenden Ressourcen stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Gesamtprojekt.
Partner	Die für die Umsetzung des Modells nötigen externen und internen Partner sind bekannt und erreichbar. Mögliche weitere Partner (Ersatzlösungen) sind bekannt.



Diese Kriterien können weiter verfeinert und ergänzt werden. Für die Abklärung des Kriteriums *Eignung* können beispielsweise die beschriebenen Kriterien der *Institutional Readiness* herangezogen werden. Die Kriterien Eignung, Umsetzbarkeit und Ressourcen müssen zwingend erfüllt sein, da ein Nichterfüllen in einem dieser Bereiche zu Problemen bei der Finanzierung führen kann. Die Kriterien Bekanntheit und Partner können durch sorgfältige Recherche und unter Zuhilfenahme von Experten ausgeglichen werden.

Tabelle 20 zeigt, wie die oben genannten Kriterien vor diesem Hintergrund weiter verfeinert werden können.

### 6.2.1 Kritische Betrachtung der Finanzierungsmodelle

Von den in der vorliegenden Arbeit entwickelten Finanzierungsmodellen kommt in den Ergebnissen ausschliesslich das Modell der Quasi-Eigenfinanzierung zur Sprache. Dies liegt einerseits darin begründet, dass die untersuchten Pärke nur dieses Modell anwenden und andererseits in der Tatsache, dass die Charakteristika der Parkfinanzierung es kaum zulassen, die Voraussetzungen für die anderen drei Modelle zu erfüllen. Besonders die Modelle *Fremdfinanzierung* und *gemischte Eigen- und Fremdfinanzierung* können zwar theoretisch auch für den Einsatz in Pärken herangezogen werden, lassen sich aber in der Praxis kaum umsetzen. Demzufolge kommen für die weitere Betrachtung nur noch die Modelle *Quasi-Eigenfinanzierung* und *gemischte Eigenfinanzierung* in Frage. Zur gemischten Eigenfinanzierung ist anzumerken, dass in den Pärken zwar teilweise nicht-missionsbasiertes Einkommen generiert wird, die Einnahmen daraus aber so gering sind, dass sie nicht für eine Projektfinanzierung genutzt werden können.

Neben der Eignung der Finanzierungsmodelle muss auch die Einstellung der mit der Finanzierung beauftragten Personen berücksichtigt werden. Aus den Ergebnissen lässt sich schliessen, dass die Finanzierung von Angeboten eher als unangenehme Notwendigkeit aufgefasst wird und die Beteiligten froh sind, wenn sich der Aufwand dafür in Grenzen hält. Bemühungen Neues zu wagen und innovative Modelle umzusetzen sind nur in wenigen Pärken erkennbar.



Tabelle 20 Feine Kriterien zur Evaluation von Finanzierungsmodellen (eigene Darstellung)

Kriterium / Unterkriterium	Beschreibung
<b>Eignung</b>	
Institutional Readiness	Werden die Kriterien der Institutional Readiness (siehe Kapitel 3.5.1) erfüllt?
Zeitplan	Kann das Modell im Rahmen des Projektzeitplans umgesetzt werden?
Zielgruppen	Passen die geplanten Zielgruppen zum Modell bzw. zum Kapitalgeber?
<b>Umsetzbarkeit</b>	
Rechtliche Grundlagen	Lassen die rechtlichen und zusätzlich gültigen Grundlagen der Organisation die Anwendung des Modells zu?
Akzeptanz intern	Bestehen ethische oder moralische Bedenken innerhalb der Organisation?
Akzeptanz extern	Besteht die Gefahr ethischer oder moralischer Bedenken ausserhalb der Organisation?
<b>Bekanntheit</b>	
Bekanntheit intern	Ist das Modell innerhalb der Organisation bekannt?
Umsetzung intern	Wurde das Modell innerhalb der Organisation bereits umgesetzt?
Bekanntheit extern	Ist das Modell ausserhalb der Organisation bekannt?
Umsetzung extern	Wurde das Modell ausserhalb der Organisation bereits umgesetzt?
Informationsfluss	Können Informationen zum Modell einfach besorgt werden bzw. sind die entsprechenden Quellen bekannt?
<b>Ressourcen</b>	
Personelle Ressourcen	Sind genügend personelle Ressourcen zur Umsetzung des Modells vorhanden oder können die Ressourcen einfach beschafft werden?
Finanzielle Ressourcen	Sind genügend finanzielle Ressourcen zur Umsetzung des Modells vorhanden oder können die Ressourcen einfach beschafft werden?
Materielle Ressourcen	Sind genügend materielle Ressourcen zur Umsetzung des Modells vorhanden oder können die Ressourcen einfach beschafft werden?
Immaterielle Ressourcen	Sind genügend immaterielle Ressourcen zur Umsetzung des Modells vorhanden oder können die Ressourcen einfach beschafft werden?
Verhältnis Gesamtprojekt	Stehen die für die Finanzierung eingesetzten Ressourcen in einem gesunden Verhältnis zum Gesamtprojekt?
<b>Partner</b>	
Bekanntheit interne Partner	Sind interne Partner zur Umsetzung des Modells bekannt, erreichbar und einsetzbar?
Bekanntheit externe Partner	Sind externe Partner zur Umsetzung des Modells bekannt und erreichbar?
Bekanntheit weitere Partner	Sind zusätzliche Partner zur Umsetzung des Modells bekannt und erreichbar bzw. können diese Partner, wenn nötig, schnell und unkompliziert eingesetzt werden?



### 6.2.2 Ausgewählte Finanzierungsmodelle

Die Umsetzungsmöglichkeiten des Finanzierungsmodells Quasi-Eigenfinanzierung Crowdfunding und Vereinsmitgliedschaft werden unterschiedlich beurteilt. Während die Vereinsmitgliedschaft als Instrument für die Bindung einzelner Personen oder Firmen an den Park gesehen wird, nehmen die Befragten Crowdfunding eher als Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung wahr. Insgesamt fallen die Einschätzungen zu beiden Modellen zurückhaltend aus. Crowdfunding stösst auf viel Interesse und wird mehrheitlich als praktikabel eingeschätzt. Besonders die Möglichkeit, als Nebeneffekt einer Crowdfunding-Kampagne ein neues Publikum über die sozialen Medien zu erreichen, ist ein zentrales Argument für diese Methode. Bedenken bestehen aber bei der konkreten Umsetzung einer Kampagne und der Definition der Gegenleistungen. Zudem sollen Institutionen, die nur von der Mittelbeschaffung über Private leben, nicht durch Aktivitäten der teilweise öffentlich finanzierten Pärke konkurrenziert werden.

Der Vereinsmitgliedschaft als Methode zur Mittelbeschaffung stehen die Befragten kritisch gegenüber. Obwohl Vereine und sogar Gönnervereine in vielen Pärken bestehen, werden die beschafften Mittel nur sehr zurückhaltend und für speziell ausgewählte Projekte verwendet. Trotz dieser Zurückhaltung zeigen mehrere Beispiele aus verschiedenen Pärken, wie die Vereinsmitgliedschaft ausgebaut und zur Mittelbeschaffung genutzt werden kann. Vorteile sind auch hier vor allem die gesteigerte Bekanntheit des Parks, die emotionale Bindung von Personen an den Park und das Networking. Die Generierung von Kapital wird nur in zweiter Priorität genannt. Auch hier bestehen Ängste, dass andere Organisationen oder sogar Partner konkurrenziert werden können.

Trotz der eher kritischen Betrachtung der beiden Umsetzungsmöglichkeiten ist es vorstellbar, dass Schweizer Pärke in Zukunft eine der beiden Methoden zur Mittelbeschaffung einsetzen, teilweise bestehen sogar schon dahingehende Bestrebungen. Nur in einem Park zeichnet sich eine gegenläufige Tendenz ab, da man bestehende Geldgeber nicht verlieren will.



## 6.3 Finanzplan

Der im folgenden Abschnitt entwickelte Finanzplan bezieht sich auf die Betriebsphase des *Feldlabors Alpine Biodiversität* ab 2018. Die Errichtung des Feldlabors wurde wie in der Einleitung beschrieben aus den Bundesmitteln zur ökologischen Infrastruktur finanziert und ist nicht Teil dieses Finanzplans. Mit dem Finanzplan wird der Teil *Risiko und Ertrag* aus dem in den Grundlagen beschriebenen Vier-Faktoren-Konzept von Sahlmann abgedeckt.

### 6.3.1 Kostenschätzung

Das Projektteam des *Feldlabors Alpine Biodiversität* hat zwei Angebotstypen definiert, die von Schulklassen gebucht werden können. Es handelt sich dabei um ein eintägiges und ein zweitägiges Angebot. Die Anreise erfolgt jeweils am Vortag, damit der Abend vor den eigentlichen Einsatztagen für eine Einführung genutzt werden kann. (Projektteam Feldlabor, 2017, S. 13–16)

Bei der Durchführung der Angebote entstehen zwei Kostenarten. Einerseits entstehen Kosten für Transport, Unterkunft und Verpflegung, die direkt auf die Teilnehmer abgewälzt werden können. Dieses Vorgehen entspricht dem Vorgehen anderer Pärke und ist im Allgemeinen bei den Schulen gut akzeptiert.

Andererseits entstehen durch den Betrieb des Feldlabors Kosten, die nicht auf die Schulklassen abgewälzt werden können, da sonst deren Zahlungsbereitschaft überschritten würde. Zu diesen Betriebskosten gehören die Raummiete, Kosten für Verbrauchsmaterial und die Entschädigung für die Betreuungsperson und Landbesitzer, deren Land bei der Durchführung der Unterrichtseinheiten genutzt wird.

Die kostenrelevanten Eckpunkte der Angebote können der untenstehenden Tabelle entnommen werden. Der Vollständigkeit halber sind auch die auf die Schulklassen zu übertragenden Kosten für Verpflegung und Unterkunft aufgeführt. Die Transportkosten können nicht aufgeführt werden, da sie vom Herkunftsort der Schulklassen abhängen.



Tabelle 21 Kostenaufstellung Feldlabor Alpine Biodiversität (Nadig, 2016, S. 1; Projektteam Feldlabor, 2017, S. 13–16)

Kostentreiber	1-tägiges Angebot		2-tägiges Angebot	
	Anzahl	Preis pro Person	Anzahl	Preis
Übernachtungen inklusive Frühstück	1	CHF 34.-	2	CHF 68.-
Verpflegung	Abendessen	CHF 12.-	Abendessen	CHF 24.-
	Mittagessen	CHF 14.-	Mittagessen	CHF 28.-
Arbeitszeit Betreuungsperson → Bruttoansatz	6h	CHF 300.-	10h	CHF 500.-
Entschädigung Landbesitzer	1	CHF 50.-	2	CHF 100.-
Arbeitszeit Betreuungsperson → Nettoansatz (inkl. 8% Sozialleistungen)	6h	CHF 324.-	10h	CHF 540.-
Raummiete	1 Tag	CHF 150.-	2 Tage	CHF 300.-
Verbrauchsmaterial	1 Tag	CHF 50.-	2 Tage	CHF 100.-
Total pro Person		CHF 60.-		CHF 86.-
Total Betriebskosten Parc Ela		CHF 550.-		CHF 1000.-

Für diese Kostenzusammenstellung wurden in Absprache mit dem Projektteam des Feldlabors folgende Annahmen getroffen:

- 1) Alle teilnehmenden SuS sind über 12 Jahre alt. Dies entspricht der Zielgruppe Sekundarstufe II, die mit dem Feldlabor erreicht werden soll.
- 2) Die maximale Anzahl Teilnehmer entspricht 25 SuS und einer Lehrperson (LP).
- 3) Die Verpflegung wird im Restaurant St. Cassian in Lantsch/Lenz eingenommen.\*
- 4) Die SuS übernachten in 6-Bett-Zimmern inkl. Frühstück
- 5) Der Stundenansatz für die Betreuungsperson beträgt CHF 50.-. Aufgrund der Ergebnisse wird mit einem Bruttoansatz gerechnet.
- 6) Die Raummiete ist nur für ganze Tage geschuldet.

\*Diese Annahme kann ggf. weggelassen werden, da das Lagerhaus Don Bosco auch Selbstversorgung anbietet.



Die Ergebnisse zeigen, dass ein Bruttoansatz von 50 Franken pro Stunde in etwa dem Mittelwert der Löhne für Betreuungspersonen von Bildungsangeboten entspricht. Aus diesem Grund wird für die weiteren Berechnungen von diesem Ansatz ausgegangen. Spesen und ausserordentlich anfallende Kosten sind in einer zusätzlichen Pauschale von 5'000 Franken eingerechnet, die am Ende auf die Projektkosten geschlagen wird.

Demnach fallen für den Parc Ela pro Durchführung des eintägigen Angebots Kosten von rund 550 Franken an, beim zweitägigen Angebot sind es Kosten von 1'000 Franken. Im Durchschnitt bedeutet das Kosten von rund 750 Franken pro gebuchtem Tag.

Die SuS zahlen für das eintägige Angebot 60 Franken und rund 90 Franken für das zweitägige Angebot plus Transportkosten. Für Lehrpersonen gelten grundsätzlich die gleichen Preise, eine Übernachtung im Doppelzimmer kostet einen Aufschlag von 10 Franken pro Nacht (Nadig, 2016).

Die meteorologischen Bedingungen in Lantsch/Lenz lassen einen Betrieb des Feldlabors von Mai bis Ende Oktober zu (Projektteam Feldlabor, 2017, S. 2). Dies entspricht 24 Wochen und 120 buchbaren Tagen, unter der Annahme, dass das Feldlabor am Wochenende für Schulklassen eher uninteressant ist und daher nicht gebucht wird. Für die Berechnung möglicher Szenarien wird in der folgenden Tabelle zusätzlich die Anzahl Klassen der Sekundarstufe II im Einzugsgebiet angegeben.

Tabelle 22 Anzahl Klassen auf Stufe Sek II im Einzugsgebiet des Feldlabors (Academia Engiadina, 2017, S. 15, 24–25, 29–30, 34; Evangelische Mittelschule Schiers, 2017; Gewerbliche Berufsschule Chur, 2017; Kanton Graubünden, 2017; Kanton St. Gallen, 2017; Kantonsschule Glarus, 2011, S. 5; Liechtensteinisches Gymnasium, 2016, S. 39–51)

Ort	Art	Anzahl Klassen Sek II (geschätzt)
Chur	Gymnasium	20
Chur	Berufsschule	12
Liechtenstein	Gymnasium	12
Sargans	Gymnasium	10
Samedan	Gymnasium	13
Schiers	Mittelschule	20
Glarus	Gymnasium	12
Total		99



Für einen Besuch im Feldlabor kommen demzufolge rund 100 Klassen in Frage. Da ein grosser Teil der Betriebszeit auf die Sommerferien fällt, fallen die im Folgenden beschriebenen Szenarien eher zurückhaltend aus. Im besten Fall besucht rund ein Viertel der Zielgruppe einen Tag lang eine Unterrichtseinheit im *Feldlabor Alpine Biodiversität*. Die für den Parc Ela in den verschiedenen Szenarien anfallenden Gesamtkosten sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 23 Kostenszenarien Feldlabor Alpine Biodiversität (eigene Darstellung)

Szenario	Anzahl gebuchte Tage	Gesamtkosten Parc Ela [CHF]
1 sehr schlechte Auslastung	<10 gebuchte Tage	<7'500
2 schlechte Auslastung	10-15 gebuchte Tage	7'500-11'250
3 mittlere Auslastung	15-20 gebuchte Tage	11'250-15'000
4 gute Auslastung	20-25 gebuchte Tage	15'000-18'750
5 sehr gute Auslastung	>25 gebuchte Tage	>18'750

Daraus ergeben sich für eine Projektlaufzeit von zwei Jahren, bis zum Ablauf der aktuellen Programmvereinbarung Ende 2019 die folgenden möglichen Kosten für den Parc Ela.

Tabelle 24 Kostenschätzung Feldlabor über 2 Jahre (eigene Darstellung)

Sehr schlechte bis schlechte Auslastung [CHF]	Mittlere Auslastung [CHF]	Gute bis sehr gute Auslastung [CHF]
15'000-22'500	22'500-30'000	30'000-37'500

Unter Einbezug einer genannten Pauschale von 5'000 Franken für Spesen, Marketing und allfällige ausserordentliche Aufwände besteht für das Feldlabor Alpine Biodiversität unter Annahme der vorgestellten Szenarien ein Finanzierungsbedarf von mindestens 20'000 und maximal 45'000 Franken.



### 6.3.2 Finanzierungsmodell

Aus den Ergebnissen hat sich das Modell *Quasi-Eigenfinanzierung* für Bildungsangebote herauskristallisiert. Um das Modell anwenden zu können muss das *Feldlabor Alpine Biodiversität* die oben genannten Kriterien erfüllen. In einem ersten Schritt wird in der folgenden Tabelle zur Beurteilung des Kriteriums *Eignung* die *Institutional Readiness* für das Feldlabor beurteilt.

Tabelle 25 Institutional Readiness des Feldlabors Alpine Biodiversität (eigene Darstellung)

Kriterium	Erfüllt	Begründung
Überzeugender Angebotszweck	Ja	Das Angebot ist klar umrissen, fassbar und zukunftsorientiert.
Öffentliches Profil der NPO	Ja	Der Parc Ela geniesst einen guten Ruf und ist bei der Bevölkerung im Parkgebiet akzeptiert (vgl. Angela Heule, 2008, S. 1–2).
Finanzbedarf	Ja	Der Finanzbedarf ist klar umrissen und kann mit einer konkreten Zielsetzung zur Auslastung noch genauer eingegrenzt werden.
Argumentarium	(Ja)	Das Argumentarium kann aus dem Pflichtenheft zum Feldlabor abgeleitet werden, besteht aber noch nicht explizit (Graf, 2016).
Kommunikationsstrategie	(Ja)	Für die Kommunikationsstrategie gilt Ähnliches wie für das Argumentarium. Marketingmassnahmen können aus der Diskussion zu den Bildungsangeboten übernommen werden (siehe Kapitel 5.1)
Personal	Ja	Im Parc Ela wird das Modell Quasi-Eigenfinanzierung bereits angewandt, die nötige Expertise beim Personal ist daher vorhanden.
Budget und Controlling	Ja	Die obige Kostenaufstellung kann mit wenig Aufwand zum Budget für das Feldlabor erweitert werden.
Datenbanken	Ja	Der Parc Ela hat angegeben, bereits mit verschiedenen Kapitalgebern zusammenzuarbeiten. Zumindest diese Kontakte sind vorhanden, weitere müssten beschafft werden.

Das *Feldlabor Alpine Biodiversität* erfüllt die Kriterien der Institutional Readiness bzw. die Erfüllung der Kriterien kann mit wenig Zusatzaufwand erreicht werden.

Damit ist ein grosser Teil des Kriteriums Eignung aus dem oben vorgestellten groben Kriterienkatalog erfüllt. In der folgenden Tabelle werden die restlichen Kriterien für das Feldlabor Alpine Biodiversität beurteilt. Der grobe Kriterienkatalog wird benutzt, da einige



Angaben im feinen Kriterienkatalog nur durch das Parc Ela Management unter Voraussetzung der Kenntnis der Ergebnisse dieser Arbeit gemacht werden können.

Tabelle 26 Beurteilung der Kriterien zur Wahl eines Finanzierungsmodells für das Feldlabor (eigene Darstellung)

Kriterium	Bemerkung	Erfüllt
Eignung	Die Kriterien der Institutional Readiness sind erfüllt.	X
Umsetzbarkeit	Der Parc Ela arbeitet bereits mit dem Modell Quasi-Eigenfinanzierung, es gibt keine bekannten Hindernisse.	X
Bekanntheit	Die Bekanntheit ist gegeben, der Parc Ela hat bereits einige Angebote über das Modell finanziert. Kontakte zu anderen Pärken bestehen ebenfalls	x
Ressourcen	Das Projekt wurde an ein externes Projektteam vergeben, Ressourcen sind genügend vorhanden.	X
Partner	Einige interne und externe Partner wurden bereits im Vorprojekt stark involviert. Aufgrund der bisherigen Tätigkeit des Parc Ela bestehen ausserdem Kontakte zu weiteren externen Partnern.	X

Das *Feldlabor Alpine Biodiversität* erfüllt demnach alle groben Voraussetzungen zum Einsatz des Modells *Quasi-Eigenfinanzierung*. In einem nächsten Schritt muss ermittelt werden, welche Kapitalgeber zur Beschaffung des *Quasi-Eigenkapitals* in Frage kommen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Kapitalgeberkategorien *Private* und *Unternehmen* am stärksten genutzt werden und neben den gesetzlichen Beiträgen der öffentlichen Hand das meiste Kapital an Projekte und Angebote in Pärken beisteuern. Innerhalb der Kategorie *Private* wurden Stiftungen und Sponsoren am häufigsten genannt, auch die beiden genauer untersuchten Umsetzungsmöglichkeiten *Crowdfunding* und *Vereinsmitgliedschaft* fallen in diese Kategorie. In Anbetracht der zeitlichen Dringlichkeit der Kapitalbeschaffung bietet sich eine Crowdfunding-Kampagne durchaus an. Es stellt sich hier jedoch die Frage, ob die zeitlichen, personellen und fachlichen Ressourcen für die Ausarbeitung einer Kampagne und die Evaluation der geeigneten Plattform vorhanden sind. Die beiden im Rahmen dieser Arbeit erwähnten Plattformen *wemakeit.com* und *100days.net* wären geeignet, da sie beim entsprechenden Publikum bereits etabliert sind und hoch standardisierte Prozesse zur einfachen Projekteingabe anbieten. Ein weiterer Nachteil für das Crowdfunding besteht darin,



dass die Zielgruppe des Feldlabors (Sekundarstufe II) sehr eng begrenzt ist. Dadurch können weniger potenzielle Spender für das Projekt begeistert werden.

Neben dem Crowdfunding, also Privatspenden, kommen auch Stiftungen oder Sponsoren als Kapitalgeber für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* in Frage. Stiftungen haben den Vorteil, dass sie sowohl für die Kosten des Parc Ela als auch für die Kosten der Schulklassen angefragt werden können. Beispiele aus den Ergebnissen zeigen, dass ein solches Modell in verschiedenen Pärken in Zusammenarbeit mit der Stiftung Éducation 21 bereits erfolgreich umgesetzt wird. Dazu kommt, dass geschickt gemachte Stiftungsanfragen einen Schneeballeffekt<sup>17</sup> auslösen können. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Finanzierung mit Stiftungsgeldern, ein ansprechendes Projektdossier, persönliche Kontakte und der richtige Zeitpunkt sind bereits fast komplett erfüllt. Ein Dossier kann mit den Inhalten der vorliegenden Arbeit, dem bereits vorhandenen Pflichtenheft und den vom Projektteam gestalteten Unterlagen mit wenig Aufwand zusammengestellt werden. Persönliche Kontakte zu Stiftungen sind im Parc Ela ebenfalls bereits vorhanden. Abzuklären ist demnach noch der Zeitpunkt, zu dem die entsprechenden Gesuche eingereicht werden müssen. Der Nachteil der Finanzierung mit Stiftungsgeldern liegt darin, eine geeignete Stiftung zu finden. Dieser Nachteil kann für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* aber durch die vorhandene Expertise beim Parc Ela Management abgedeckt werden.

Sponsoren kommen ebenfalls als Geldgeber für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* in Frage. Eine für diesen Geldgeber nutzbare Stärke des Feldlabors ist seine starke regionale Verankerung. Der Standort liegt in einer Parkgemeinde, bei der Infrastruktur wird mit dem lokalen Hotellerie- und Gastgewerbe zusammengearbeitet und die geplanten Unterrichtseinheiten drehen sich alle um die Biodiversität rund um den Standort. Dazu sollen SuS aus der Region vom Feldlabor profitieren können. Es ist vorstellbar, dass sich regionale KMU, Banken oder Versicherungen für ein Sponsoring gewinnen lassen. Besonders wichtig ist hier eine überzeugende Gegenleistung, die das Engagement des Sponsors sichtbar macht. Denkbar wären beispielsweise ein Titelsponsoring („Name des Sponsors“ Feldlabor Alpine

---

<sup>17</sup> siehe Glossar



Biodiversität), oder der Aufdruck von Logos auf Unterrichtsmaterialien. Ebenfalls denkbar ist, dass ein Sponsor einen Teil der auf die Schulen abgewälzten Kosten (Transport, Übernachtung oder Verpflegung) übernimmt. Nachteil dieses Kapitalgebers ist, dass die Sponsorensuche viel Zeit in Anspruch nimmt und die Vereinbarkeit mit den Projektzielen des Feldlabors unter Umständen zu ethisch-moralischen Konflikten führen könnte.

Auch aus der dritten Kapitalgeberkategorie *Öffentliche Hand* kommt ein Kapitalgeber in Frage. Viele erfolgreiche Finanzierungen von Bildungsangeboten wurden in den untersuchten Parks mit Beiträgen aus den kantonalen Lotteriefonds erreicht. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gesucheingabe bei diesem Kapitalgeber sind dieselben wie bei den Stiftungen. Im Kanton Graubünden können Gesuche um Beiträge aus dem Landeslotteriefonds an das Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement gestellt werden (Amt für Migration und Zivilrecht Graubünden, 2016, S. 6). Aus den Dokumenten über die Mittelverwendung dieses Fonds geht hervor, dass der Parc Ela im Jahr 2016 bereits einen Beitrag an einen Anlass erhalten hat und somit über Erfahrung mit der Gesucheingabe verfügt (Kanton Graubünden, 2016a, S. 6).

Die Entscheidung über die Wahl des Finanzierungsmodells und des Kapitalgebers liegt beim Parc Ela Management. Aufgrund der Erfolgswahrscheinlichkeit, des Zeitdrucks und der Beurteilung der Eignungsvoraussetzungen wird folgende Empfehlung abgegeben:

- 1) Finanzierungsmodell: Quasi-Eigenfinanzierung
- 2) Kapitalgeber: Stiftungen, Sponsoren, optional: Private mittels Crowdfunding-Kampagne



### 6.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren

Aus den Überlegungen zum Marktumfeld und Marketing, den Finanzierungsmodellen und dem Finanzplan lassen sich fünf kritische Erfolgsfaktoren für das Feldlabor Alpine Biodiversität ableiten.

- 1) Die gewünschte Auslastung des Feldlabors ist festgelegt.
- 2) Die Finanzierung der Betriebskosten kann für mindestens zwei Jahre sichergestellt werden.
- 3) Das Feldlabor erreicht eine genügend hohe Bekanntheit bei der gewählten Zielgruppe.
- 4) Ein Pilotversuch unter Einbezug der Zielgruppe wird den hohen Ansprüchen der Multiplikatoren gerecht.
- 5) Finanzierungserfolg und tatsächliche Auslastung stimmen überein

Die Erreichung der kritischen Erfolgsfaktoren hängt stark mit der Durchführung und dem Erfolg der in Kapitel 6.1.1 beschriebenen Marketingmassnahmen zusammen. Dazu kommt die endgültige Wahl und Umsetzung des Finanzierungsmodells. Erst wenn diese beiden Voraussetzungen erfüllt sind, kann gezielt an der Erreichung der kritischen Erfolgsfaktoren gearbeitet werden.



## 6.4 Wertschöpfung

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass die Kenntnis der regionalen Wertschöpfung des Parks für die untersuchten Pärke von zentraler, aber nicht primärer Bedeutung ist. Zahlen aus Wertschöpfungsstudien können aus Sicht der Pärke besonders als Kommunikationsargument gegenüber der Parkbevölkerung, Politikern und Partnern eingesetzt werden. Interessanterweise wird dieses Argument von einem Park nicht unterstützt, da besonders die Parkbevölkerung in diesem Park nicht an einer Steigerung der Wertschöpfung interessiert zu sein scheint. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass der betroffene Park in einer wenig touristischen Gegend liegt.

In Anbetracht des Aufwandes, der für die bestehenden Wertschöpfungsstudien in Schweizer Pärken betrieben wurde, erscheinen die Ängste und Unsicherheiten der befragten Personen in Bezug auf die Durchführung einer eigenen Studie als durchaus berechtigt. Vor diesem Hintergrund soll in der Folge eine Möglichkeit dargestellt werden, wie der Wertschöpfungsbeitrag eines einzelnen Angebots auf pragmatische Art und Weise abgeschätzt werden kann.

### 6.4.1 Wertschöpfung von Bildungsangeboten

Aus den vorliegenden Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass Bildungsangebote einen Anteil zur regionalen Wertschöpfung eines Parks beitragen. Die Meinungen über das Ausmass dieses Anteils gehen jedoch weit auseinander und sind von verschiedenen Faktoren abhängig. Einerseits spielt die generelle Wertschöpfungsorientierung eines Parks eine wesentliche Rolle und andererseits ist die didaktische Form des Angebots wichtig. So werden beispielsweise Pärke, die Lager und Projektwochen in ihrem Bildungsangebot haben, diesem Angebot einen höheren Anteil an der Wertschöpfung zuordnen als Pärke, deren Bildungsangebot zu einem grossen Teil aus halbtägigen Exkursionen besteht.

Unbestritten ist die Tatsache, dass Bildungsprojekte zur Bildung von immaterieller Wertschöpfung beitragen, indem sie Menschen durch positive Erlebnisse an den Park binden und die Bekanntheit des Parks steigern. Bemerkenswert ist auch, dass dieser Effekt über Generationen anzuhalten scheint.



Neben der immateriellen Wertschöpfung kann die Wertschöpfung von Bildungsangeboten in weitere Elemente aufgeteilt werden bzw. es können Elemente bestimmt werden, die Einfluss auf die Wertschöpfung haben. Die aus den Interviews ermittelten Elemente sind in Abbildung 6 dargestellt.



Abbildung 6 Elemente der Wertschöpfung von Bildungsangeboten (eigene Darstellung)

Aus diesen Überlegungen kann eine einfache Methode zur Abschätzung des Beitrags des *Feldlabors Alpine Biodiversität* zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela ermittelt werden.

#### 6.4.2 Wertschöpfungsbeitrag des Feldlabors Alpine Biodiversität

Der Beitrag des *Feldlabors Alpine Biodiversität* zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela soll auf möglichst einfache Art und Weise ermittelt werden. In einem ersten Schritt müssen dazu die Systemgrenzen für die Bestimmung der Wertschöpfung definiert werden. Das Feldlabor Alpine Biodiversität liegt mit seinem Standort in Lantsch/Lenz nahe an der Parkgrenze. Da in der vorliegenden Arbeit die Parkgrenzen als Systemgrenzen vorgeschlagen werden, ist es wichtig, bei der Erhebung auf eine Unterscheidung zwischen innerhalb und ausserhalb des Parks getätigten Konsums zu machen. Um die Vergleichbarkeit



mit möglichen späteren Studien zum ganzen Park zu gewährleisten, sind die Parkgrenzen als Systemgrenzen dennoch sinnvoll.

Als nächstes ist die Erfassung der notwendigen Daten zentral. Da der Betrieb des Feldlabors noch nicht gestartet ist, bestehen keine statistischen Daten, die ausgewertet werden könnten. Daher wird zur Datenerhebung ein Fragebogen für die Gäste des Feldlabors empfohlen. Der Fragebogen kann dabei entweder nur an die Lehrperson oder an die Lehrperson und die SuS abgegeben werden. Um die Gäste nicht übermässig zu beanspruchen und eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, sollte für die Beantwortung des Fragebogens Zeit innerhalb der gebuchten Unterrichtseinheit eingeplant werden. Es ist denkbar, die Fragen zur Wertschöpfung in ein allgemeines Feedbackformular zum Besuch des Feldlabors zu integrieren und dieses als Abschluss der Unterrichtseinheit ausfüllen zu lassen. Mögliche Fragen zu den in Abbildung 6 dargestellten Elementen der Wertschöpfung und weiteren wichtigen Bereichen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 27 Mögliche Fragen zur Wertschöpfung des Feldlabors (eigene Darstellung)

Element	Mögliche Fragen
Unterkunft	<p>Wo sind Sie während dem Aufenthalt im Parc Ela untergebracht?</p> <p>Wie viele Nächte bleiben Sie im Parc Ela?</p> <p>Wie viel Geld bezahlen Sie für eine Nacht?</p>
Verpflegung	<p>Welche Verpflegungsmöglichkeiten haben Sie während Ihres Aufenthalts im Parc Ela genutzt?</p> <p>Wie viel Geld haben sie während Ihres Aufenthalts im Parc Ela für ein durchschnittliches Mittagessen ausgegeben?</p> <p>Haben Sie während Ihres Aufenthalts Mahlzeiten ausserhalb des Parkgebiets eingenommen?</p>
Transport	<p>Welche Transportmittel haben sie zur Reise in den Parc Ela benutzt?</p> <p>Welche Transportmittel haben Sie innerhalb des Parc Ela benutzt?</p>
Konsum	<p>Wie viel Geld haben Sie an einem Tag durchschnittlich im Parc Ela ausgegeben?</p> <p>Wie viel Geld haben Sie während Ihres Aufenthalts im Parc Ela ausserhalb des Parks ausgegeben (z.B. in Lenzerheide)?</p> <p>Wofür haben Sie während Ihres Aufenthalts im Parc Ela Geld ausgegeben (Auswahlmöglichkeiten angeben)?</p>
Aktivitäten	<p>Welche Aktivitäten haben Sie neben dem Besuch des Feldlabors Alpine Biodiversität noch ausgeführt?</p>



Die Liste der möglichen Fragen ist nicht abschliessend und kann jederzeit ergänzt werden. Wenn der Fragebogen in ein allgemeines Feedbackformular integriert wird, sollten möglichst wenig Fragen ausgewählt werden. Gegebenenfalls können Daten zu Unterkunft und Verpflegung auch von den entsprechenden Partnern erhoben werden und müssen im Rahmen des Fragebogens nicht noch einmal abgefragt werden. Wichtig ist, dass dem Fragebogen entnommen werden kann, ob die Person nur wegen des Feldlabors oder aus weiteren/anderen Gründen in den Parc Ela gekommen ist. So kann am Ende unterschieden werden, welchen Beitrag das Feldlabor an die Wertschöpfung geleistet hat.

Sobald genügend ausgefüllte Fragebögen eingegangen sind, kann analog der in Kapitel 3.6.1 erläuterten Berechnungsmethode vorgegangen werden. Ein vereinfachtes Rechenbeispiel soll den Ablauf verdeutlichen.

Aus einem eingegangenen Fragebogen geht hervor, dass die befragte Person drei Tage und zwei Nächte im Parc Ela verbracht hat. Dabei übernachtete sie im Lagerhaus Don Bosco in Lantsch/Lenz für 34 Franken pro Nacht inklusive Frühstück. Alle Mahlzeiten hat die befragte Person im Restaurant St. Cassian eingenommen und dabei je 14 Franken für zwei Mittagessen und je 12 Franken für zwei Abendessen ausgegeben. Getränke hat die Person im Wert von 25 Franken, verteilt auf drei Tage konsumiert. An einem Nachmittag hat die befragte Person zusätzlich 10 Franken für Kaffee und Kuchen im Lantscher Antiquitätencafé ausgegeben. Für die Hin- und Rückreise mit dem öffentlichen Verkehr (SBB und Postauto) hat die befragte Person rund 70 Franken bezahlt. Innerhalb des Parc Ela war die befragte Person nur zu Fuss unterwegs.

Der Bruttoumsatz der beschriebenen Person beläuft sich demnach auf 225 Franken. Der Wertschöpfungsanteil von 50% beträgt also 112.50 Franken. Der mit dem Multiplikator 0.43 errechnete Anteil an Vorleistungen und Investitionen beträgt 96.75 Franken, der Einkommenseffekt beläuft sich auf 70.79 Franken. Der Wertschöpfungsanteil der Vorleistungen und Investitionen beträgt rund 48.40 Franken, der Wertschöpfungsanteil des Einkommenseffekts rund 35.40. Insgesamt hat die befragte Person also eine Wertschöpfung von 196.27 Franken erzielt. Die Berechnung ist in Abbildung 7 veranschaulicht.



Bruttoumsatz			
	Anzahl	Preis	Total
Übernachtung	2	34	68,00
Transport	1	70	70,00
Mittagessen	2	12	24,00
Abendessen	2	14	28,00
Kaffee & Kuchen	1	10	10,00
Getränke	1	25	25,00
<b>Total</b>			<b>225,00</b>

Wertschöpfung			
		Multiplikator	
Vorleistungen und Investitionen		0,43	96,75
Einkommenseffekt		0,22	70,79
<b>Gesamtumsatz</b>			<b>392,54</b>

Wertschöpfungsanteile			
Bruttoumsatz		0,5	112,5
Vorleistungen und Investitionen		0,5	48,38
Einkommenseffekt		0,5	35,39
<b>Wertschöpfung</b>			<b>196,27</b>

Abbildung 7 Berechnungsbeispiel Wertschöpfung (eigene Darstellung)

Der Wertschöpfungsbeitrag des Feldlabors Alpine Biodiversität zur regionalen Wertschöpfung des Parc Ela kann mit einer Einschränkung analog dem vorgestellten Beispiel berechnet werden. Die Einschränkung besteht darin, dass das Feldlabor nicht für alle Besucher der Grund für den Parkbesuch sein wird. Der Fragebogen muss so gestaltet sein, dass klar herausgelesen werden kann, welche Personen wegen des Feldlabors im Parc Ela waren und welche Personen einen anderen Grund für den Parkbesuch hatten.



## 7 Fazit

In der Diskussion wird deutlich, dass für das *Feldlabor Alpine Biodiversität* ein Finanzierungsmodell prädestiniert ist. Das Modell Quasi-Eigenfinanzierung trägt den Besonderheiten des Feldlabors als Projekt einer Non-Profit Organisation Rechnung. Besonders das Fehlen von echtem Eigenkapital und damit der Voraussetzung für normale Fremdfinanzierungen wird durch dieses Modell berücksichtigt. Ausserdem nimmt das Modell Bezug auf bestehende Partnerschaften und Erfahrungen im Park.

Die aus dem Modell entstehende Finanzplanung widerspiegelt die Schwierigkeiten, denen Bildungsangebote in Pärken ausgesetzt sind. Die tiefe Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe, die schwierig zu planende Auslastung und die von der noch ausstehenden definitiven inhaltlichen Planung abhängigen weiteren Kosten machen eine verlässliche Planung zur Herausforderung. Mit konservativen Szenarien, einer überschaubaren Projektlaufzeit und einem grosszügigen finanziellen Puffer wurde versucht, dieser Herausforderung zu begegnen.

Aus der Finanzplanung ergeben sich kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Projekts. Besonders zu beachten sind die Festlegung eines Auslastungsziels und die damit verbundene endgültige Bestimmung des Finanzierungsbedarfs, das Erreichen des Finanzierungsziels und die Gewährleistung einer hohen didaktischen Angebotsqualität.

Zur Abschätzung des Beitrags des *Feldlabors Alpine Biodiversität* zur regionalen Wertschöpfung wird eine möglichst einfach umzusetzende Methode präsentiert. Ein in den Unterricht integrierter Fragebogen soll zur Schaffung einer möglichst grossen Datengrundlage beitragen. Wie bei allen Untersuchungen, die auf einer Befragung basieren, ist der Erfolg der Methode auch hier von der Rücklaufquote und der Datenqualität abhängig. Ein Test des Fragebogens im Rahmen einer Pilotveranstaltung im *Feldlabor Alpine Biodiversität* ist wünschenswert.



## 8 Reflexion

Die Verfassung der vorliegenden Arbeit hat mich vor einige Herausforderungen gestellt. Zunächst durfte ich mich in die Welt der Schweizer Pärke einarbeiten und dabei zahlreiche Gegenden des Landes kennenlernen, die ich wohl ohne diese Masterthesis nie besucht hätte. Im Anschluss ging es darum, für ein Projekt in der herausfordernden NPO-Welt eine nützliche Planung zu erstellen und mich dabei in ein neues Team einzufügen. Die vielen Begegnungen mit Menschen aus den Schweizer Pärken haben mir gezeigt, was für ein grosses Potenzial in einem Projekt wie dem Feldlabor Alpine Biodiversität liegt. Es hat Spass gemacht, ein kleiner Teil dieses Projekts zu sein und ich hoffe, mit der vorliegenden Arbeit einen nützlichen Beitrag geleistet zu haben.

Besonders anspruchsvoll war es für mich, das Konzept der regionalen Wertschöpfung zu verstehen und daraus eine Methode zu entwickeln, die ohne übertriebenen Aufwand im Rahmen des Feldlabors umgesetzt werden kann. Es wird sich zeigen, ob die Methode während der Betriebsphase des Feldlabors eingesetzt wird und ob daraus brauchbare Erkenntnisse für den Parc Ela und das Feldlabor gewonnen werden können.



## 9 Glossar

Begriff	Erklärung
Bildung	Unter Bildung wird der Prozess des bewussten und unbewussten Entwickelns von Kompetenzen zur selbstbestimmten Bewältigung der Anforderungen des Lebens verstanden. (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 69)
Bildungsprojekt	Ein Bildungsprojekt ist ein Vorhaben mit dem Ziel, ein Angebot zur Steigerung der Bildung einer bestimmten Zielgruppe zu schaffen (eigene Definition).
Bildungsangebot	Bildungsangebote sind konkret buchbare Leistungen eines Parks im Bildungsbereich (eigene Definition).
Biodiversität	Unter Biodiversität wird die Vielfalt der Arten, Gene und Lebensräume (Ökosysteme) verstanden (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 5).
Cash-Flow	Der Cash-Flow ist der Geldfluss in einer Organisation. Bei Mittelabflüssen ist er negativ, bei Mittelzuflüssen ist er positiv (eigene Definition).
Crowdfunding	Crowdfunding ist ein Aufruf über das Internet zur Beschaffung von finanziellen Mitteln für ein konkretes Projekt. Die Mittel für das Projekt können als Spende oder im Austausch mit einer Gegenleistung überlassen werden. (in Anlehnung an Schwienbacher & Larralde, 2012, S. 370)
Fundraising	Unter Fundraising wird die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten einer NPO, welche darauf abzielen, die benötigten Ressourcen durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller zu möglichst niedrigen Kosten zu beschaffen (Seeger & Labaronne, 2016, S. 7).
Gästefrequenz	Die Gästefrequenz entspricht der Anzahl Gäste multipliziert mit der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer. Für Tagesgäste ist die Gästefrequenz gleich der Anzahl Gäste (Knaus, 2012, S. 8).
Gemeinwohl	Darunter wird das allgemeine Wohl der Gesellschaft in sozialer Hinsicht verstanden (Springer Gabler Verlag, 2017).
Innotour	Innotour ist die staatliche Förderung für Innovation, Wissen und Zusammenarbeit im Tourismus in der Schweiz (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2017).



Lehrplan 21	Der Lehrplan 21 ist der erste harmonisierte Lehrplan für die Volksschulen in der deutschsprachigen Schweiz (Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK), 2017)
Nachhaltigkeit, Nachhaltige Entwicklung, nachhaltig	Gemeint ist eine zivilisatorische Entwicklung, die es der jetzigen Generation ermöglicht, ihre Bedürfnisse zu stillen ohne dabei die Befriedigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen einzuschränken. Dabei wird soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Erhalt tragfähiger Ökosysteme gleichermaßen berücksichtigt. (Bundesamt für Umwelt, 2012, S. 70)
Non-Profit Organisationen	Non-Profit Organisationen sind private Organisationen ohne Gewinnorientierung, die primär Sachziele verfolgen und damit dem Gemeinwohl dienen (Simsa u. a., 2013, S. 7).
Ökologische Infrastruktur	Der Begriff ökologische Infrastruktur steht für wirksam erhaltene, vernetzte und funktionsfähige Lebensräume (Schweizerischer Bundesrat, 2012, S. 8)
Schneeballeffekt	Eine kleine Handlung in einem bestimmten System löst zahlreiche ähnliche Handlungen aus (Dewald & Robers, 2014, S. 31).
Schulstufen in der Schweiz	Spielgruppe Kindergarten Primarstufe: 1.-6. Klasse Sekundarstufe I: 7.-9. Klasse Sekundarstufe II: 10.-12. Klasse
Zewo	Die Zewo ist die Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Organisationen, die Spenden sammeln (Stiftung Zewo, 2017).



## 10 Anhang

Der Anhang ist aufgrund seines Umfangs nicht Bestandteil der gedruckten Fassung dieser Arbeit. Er wurde der Arbeit in elektronischer Form auf einem USB Stick beigelegt. Fragen zum Anhang können jederzeit an die Autorin gestellt werden.



## 11 Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben habe, dass ich das Vertraulichkeitsinteresse des Auftraggebers wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.“

---

Annalena Kuttenberger

Luzern, 14. Juni 2017



## 12 Reflexion ethischer Aspekte der Forschungsmethoden

In Bezug auf das methodische Vorgehen gelten in der vorliegenden Masterthesis die gängigen Regeln zur Verwendung von Quellen und Zitaten aus anderen Arbeiten (Bislimi u. a., 2009). Bereits bei der Literaturrecherche muss vor diesem Hintergrund darauf geachtet werden, verwendete Literatur und Quellen sauber zu erfassen und übernommene Aussagen als solche zu kennzeichnen. Eigene Erkenntnisse werden so klar abgegrenzt. Bei der Datenerhebung lassen sich für die Masterthesis verschiedene Bereiche benennen, in denen aufgrund forschungsethischer Aspekte erhöhte Vorsicht geboten ist. Ein erster Bereich ist der Zugang zum Feld. Zur Evaluierung geeigneter Interviewpartner führte die Autorin Gespräche mit verschiedenen Personen. Dabei wurden ihr persönliche Informationen über die potenziellen Interviewpartner anvertraut. Solchen Informationen muss mit dem nötigen Respekt und grösstmöglicher Anonymisierung begegnet werden. Die Autorin musste darauf achten, dass die Informationen nicht den Kreis der am Projekt beteiligten Personen verlassen und nicht aus dem Schlussbericht herausgelesen und ihren Urhebern zugeordnet werden können. (Bislimi u. a., 2009, S. 30)

In den Interviews selbst sind zwei grundsätzliche forschungsethische Aspekte massgebend. Es handelt sich dabei einerseits um die Vertraulichkeit und andererseits um die Anonymisierung (von Unger, 2014, S. 24). Bevor mit dem Interview begonnen wird, müssen die interviewten Personen darüber aufgeklärt werden, wie die von ihnen gemachten Aussagen verwendet werden. Dazu gehört auch das Einholen des Einverständnisses zur Aufnahme des Interviews und die Zusicherung absoluter Vertraulichkeit.

Die Erhebungsmethode Interview unterliegt zahlreichen Möglichkeiten der Beeinflussung der interviewten Person durch den Interviewenden. Aus forschungsethischer Sicht besonders wichtig sind dabei die soziale Erwünschtheit und die Beeinflussung durch asymmetrische Information. Es kann sein, dass sich die interviewten Personen von den Interviewenden unter Druck gesetzt fühlen und meinen, bestimmte Antworten geben zu müssen. Ausserdem besteht auch in diesem Projekt eine asymmetrische Informationsverteilung; die interviewten Personen wissen nicht ganz genau, was mit ihren Aussagen geschieht, sie kennen die



Interviewenden nicht und fühlen sich gegebenenfalls nicht völlig frei, ehrliche Aussagen zu machen. (Schnell, Esser, & Hill, 2013, S. 346) Probleme mit Antwortverzerrungen können beispielsweise dadurch gelöst werden, dass den interviewten Personen Einblick in die Transkription ihres Interviews gewährt wird. So können Aussagen im Nachhinein noch einmal überdacht und, wenn nötig, abgeändert werden. Die interviewten Personen erhalten so zudem mehr das Gefühl, Teil eines gemeinsamen Prozesses und nicht blosser Informationslieferant zu sein. (Bislimi u. a., 2009, S. 69; Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2010, S. 270–271)

Weiter ist zu beachten, dass die interviewten Personen sehr unterschiedliche berufliche und fachliche Hintergründe haben. Dies hat einerseits Einfluss auf das Verständnis der Interviewfragen und andererseits auf die Antwortqualität.



## 13 Bibliographie

Academia Engiadina. (2017). Jahrbuch 2015/2016 (S. 40). Samedan: Academia Engiadina. Abgerufen von [https://issuu.com/academiaengiadina/docs/jahrbuch\\_mittelschule](https://issuu.com/academiaengiadina/docs/jahrbuch_mittelschule)

Amt für Migration und Zivilrecht Graubünden. (2016). Informationsblatt Lotteriewesen. Abgerufen von [https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/afm/Dokumentenliste%20AFM/Informationsblatt\\_d.pdf](https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/djsg/afm/Dokumentenliste%20AFM/Informationsblatt_d.pdf)

Backhaus, N., Buser, C., Buttica, M., Jordan, D., & Speich, M. (2013). Wirtschaftliche Auswirkungen des Sommertourismus im UNESCO Biosphärenreservat Val Müstair Parc Naziunal (Schriftenreihe Humangeographie No. 27) (S. 57). Zürich: Geographisches Institut, Abteilung Humangeographie, Universität Zürich.

Beier, M., Früh, S., & Wagner, K. (2014). Crowdfunding für Unternehmen - Plattformen, Projekte und Erfolgsfaktoren in der Schweiz (Forschungsbericht der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur) (S. 23). Chur.

Bislimi, R., Bischofberger, I., Drewe, J., Galeazzi, R. L., Kesselring, A., Kind, C., ... Sprumont, D. (2009). Forschung mit Menschen. Ein Leitfaden für die Praxis (1. Auflage). Basel: Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW). Abgerufen von <http://www.samw.ch/de/Projekte/Archiv/Forschung-mit-Menschen.html>

Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods (4. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.

Bundesamt für Statistik. (2017). Produktionskonto nach Branchen [Staatliche Website]. Abgerufen 13. Juni 2017, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche-gesamtrechnung/produktionskonto.assetdetail.166581.html>

Bundesamt für Umwelt. (2012). Rahmenkonzept Bildung für Pärke und Naturzentren. Grundlagen für Bildungsverantwortliche (Umwelt-Wissen No. 1220) (S. 71). Bern:

Bundesamt für Umwelt BAFU. Abgerufen von [www.bafu.admin.ch/uw-1220-d](http://www.bafu.admin.ch/uw-1220-d)

Bundesamt für Umwelt. (2014). Handbuch für die Errichtung und den Betrieb von Pärken von nationaler Bedeutung. Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde an Gesuchsteller. Bern. Abgerufen von [www.bafu.admin.ch/uv-1414-d](http://www.bafu.admin.ch/uv-1414-d)

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz, Pub. L. No. SR 451, NHG 26 (1966).

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Pub. L. No. SR 101, 101 BV 94 (1999). Abgerufen von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/201601010000/101.pdf>



- Deutscheschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK). (2017). Lehrplan 21. Abgerufen 13. Juni 2017, von <http://www.lehrplan.ch/>
- Dewald, P., & Robers, S. (2014). Netzwerkeffekte: Theoretische Grundlagen (S. 39). Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern. Abgerufen von [https://wiwi.uni-kl.de/fileadmin/wiwi.uni-kl.de/downloads\\_pdf\\_doc/blank/24\\_segel/Theoretische\\_Grundlagen.pdf](https://wiwi.uni-kl.de/fileadmin/wiwi.uni-kl.de/downloads_pdf_doc/blank/24_segel/Theoretische_Grundlagen.pdf)
- Dietrich, A., & Amrein, S. (2017). Crowdfunding Monitoring Schweiz 2017 (Jährlicher Report) (S. 54). Luzern: Hochschule Luzern Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen. Abgerufen von [https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2017/05/Crowdfunding-Monitoring-2017\\_D\\_final\\_V3.pdf](https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2017/05/Crowdfunding-Monitoring-2017_D_final_V3.pdf)
- Evangelische Mittelschule Schiers. (2017). Evangelische Mittelschule Schiers. Abgerufen 13. Juni 2017, von <http://www.ems-schiers.ch/schule-ausbildungsangebot/schulplaene/stundenplaene/>
- Florian Knaus, & Norman Backhaus. (2014). Touristische Wertschöpfung in Schweizer Pärken. *swiss academics factsheets*, 9(3), 6.
- Getzner, M., & Jungmeier, M. (2002). Conservation policy and the regional economy: the regional economic impact of Natura 2000 conservation sites in Austria. *Journal for Nature Conversation*, 10(1), 25–34. <https://doi.org/10.1007/s11063-002-1381-1>
- Gewerbliche Berufsschule Chur. (2017). Gewerbliche Berufsschule Chur. Abgerufen 13. Juni 2017, von <http://www.gbchur.ch/de/berufe/>
- Graf, O. (2016, Mai). Pflichtenheft. Feldlabor Alpine Biodiversität Parc Ela.
- Heule, A. (2008). Ansichten und Einsichten aus Bergün zum Parc Ela (Masterarbeit) (S. 93). Basel: Universität Zürich. Abgerufen von [http://www.parc.ch/ela/pdf\\_public/2014/30463\\_20141027\\_142519\\_HeuleA\\_Masterarbeit\\_Berguen\\_PE.pdf](http://www.parc.ch/ela/pdf_public/2014/30463_20141027_142519_HeuleA_Masterarbeit_Berguen_PE.pdf)
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor*. Springer-Verlag.
- Job, H., Harrer, B., Metzler, D., & Hajizadeh-Alamdary, D. (2005). Ökonomische Effekte von Grossschutzgebieten. Untersuchung der Bedeutung von Großschutzgebieten für den Tourismus und die wirtschaftliche Entwicklung der Region (BfN Skripten No. 135) (S. 119). Bonn: Bundesamt für Naturschutz. Abgerufen von <https://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/skript135.pdf>
- Kaltenbeck, J. (2011). *Crowdfunding und Social Payments im Anwendungskontext von Open Educational Resources* (1. Aufl., Bd. 1). Berlin: epubli GmbH.



- Kanton Graubünden. (2016a, 12). Mittelverwendung des Landeslotterifonds Graubünden. Swisslos. Abgerufen von <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/dd/dokumentation/projekte/Documents/Mittelverwendung%202016.pdf>
- Kanton Graubünden. (2016b, März 29). Projektbeschreibung, Kurzfassung. Pilotprojekt Ökologische Infrastruktur in Bündner Pärken 2016-2017. Amt für Natur und Umwelt.
- Kanton Graubünden. (2017). Bündner Kantonsschule. Abgerufen 13. Juni 2017, von <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/ahb/bks/ausbildung/Seiten/default.aspx>
- Kanton St. Gallen. (2017). Kantonsschule Sargans. Abgerufen 13. Juni 2017, von [http://www.kantisargans.ch/home/unsere\\_schule/zahlen\\_\\_\\_fakten.html](http://www.kantisargans.ch/home/unsere_schule/zahlen___fakten.html)
- Kantonsschule Glarus. (2011). Jahresbericht Kantonsschule Glarus 2010/2011 (Jahresbericht) (S. 5). Glarus: Kantonsschule Glarus. Abgerufen von <http://www.kanti-glarus.ch/documents/Jahresbericht-2011.pdf>
- Kels, P. (2015). Kurs Forschungsmethoden. Qualitative Methoden. Vorlesung gehalten auf der Modul Forschungsmethoden 1, Luzern.
- Knaus, F. (2012). Bedeutung, Charakteristiken und wirtschaftliche Auswirkungen des Sommertourismus in der UNESCO Biosphäre Entlebuch. Resultate einer umfangreichen Gästebefragung. Interner Bericht, ETH Zürich und Biosphärenmanagement UBE. (Resultate einer umfangreichen Gästebefragung) (S. 40). Schüpfheim: UNESCO Biosphäre Entlebuch.
- Liechtensteinisches Gymnasium. (2016). Liechtensteinisches Gymnasium, Jahresbericht 2015/2016 (S. 116). Vaduz: Liechtensteinisches Gymnasium. Abgerufen von [http://www.lg-vaduz.li/contortionist/0/contortionistUniverses/495/rsc/Item\\_downloadLink/LG-JB-2015-16.pdf](http://www.lg-vaduz.li/contortionist/0/contortionistUniverses/495/rsc/Item_downloadLink/LG-JB-2015-16.pdf)
- Littich, E., & Schober, C. (2013). Finanzierung von NPOs. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management* (3. Aufl., S. 289–310). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Loveridge, S. (2004). A Typology and Assessment of Multi-sector Regional Economic Impact Models. *Regional Studies*, 38(3), 305–317. <https://doi.org/10.1080/003434042000211051>
- Mayer, M., Müller, M., Woltering, M., Arnegger, J., & Job, H. (2010). The economic impact of tourism in six German national parks. *Landscape and Urban Planning*, 97, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2010.04.013>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.).
- Nadig, A. (2016). Preise Parc Ela für das Feldlabor.



Netzwerk Schweizer Pärke. (2017a). Panorama Schweizer Pärke 2017 (S. 40). Bern: Netzwerk Schweizer Pärke. Abgerufen von [https://www.parks.swiss/ressourcen/pdf\\_dokumente/05\\_ueber\\_das\\_netzwerk/publikationen/de/2017/201704\\_panorama\\_deutsch\\_web.pdf](https://www.parks.swiss/ressourcen/pdf_dokumente/05_ueber_das_netzwerk/publikationen/de/2017/201704_panorama_deutsch_web.pdf)

Netzwerk Schweizer Pärke. (2017b, Juli 6). Netzwerk Schweizer Pärke - Ziele & Visionen [Dachverband]. Abgerufen 6. Juli 2017, von [https://www.parks.swiss/de/ueber\\_das\\_netzwerk/ziele\\_und\\_visionen.php](https://www.parks.swiss/de/ueber_das_netzwerk/ziele_und_visionen.php)

Netzwerk Schweizer Pärke. (2017c, September 6). Netzwerk Schweizer Pärke - Die Schweizer Pärke [Parkwebsite]. Abgerufen von [https://www.parks.swiss/de/die\\_schweizer\\_paerke/](https://www.parks.swiss/de/die_schweizer_paerke/)

Nowotny, C. (2013). Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In Handbuch der Non-Profit Organisationen. Strukturen und Management (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Parc Ela. (2011). Parkvertrag Parc Ela. Abgerufen von [http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user\\_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/1010\\_Parkvertrag\\_ParcEla\\_mit\\_Karte.pdf](http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/1010_Parkvertrag_ParcEla_mit_Karte.pdf)

Parc Ela. (2016a). Betriebsphase ab 2012. Abgerufen 14. November 2016, von <http://www.parc-ela.ch/verein-parc-ela/entstehung-parc-ela/betriebsphase-ab-2012.html>

Parc Ela. (2016b). Jahresbericht 2016 Verein Parc Ela (Jahresbericht) (S. 36). Tiefencastel: Verein Parc Ela. Abgerufen von [http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user\\_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/2016\\_jahresbericht\\_web.pdf](http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/2016_jahresbericht_web.pdf)

Parc Ela. (2017a, März 29). Statuten des Vereins Parc Ela. Abgerufen von [http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user\\_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/170329\\_Statuten\\_des\\_Vereins\\_Parc\\_Ela.pdf](http://www.parc-ela.ch/fileadmin/user_upload/customers/projectname/Dokumente/verein/170329_Statuten_des_Vereins_Parc_Ela.pdf)

Parc Ela. (2017b, Juli 6). Wildbeobachtungen Val Faller [Parkwebsite]. Abgerufen 6. Juli 2017, von [http://www.parc-ela.ch/entdecken-erleben/familien/gefuehrte-exkursionen.html?tx\\_contentpaerke\\_pi1%5Bpdbid%5D=1866&cHash=5d2e09b2477c719b1155d4e4a6bf6032&offer=1866](http://www.parc-ela.ch/entdecken-erleben/familien/gefuehrte-exkursionen.html?tx_contentpaerke_pi1%5Bpdbid%5D=1866&cHash=5d2e09b2477c719b1155d4e4a6bf6032&offer=1866)

Paulsson, M. (2011). Regionale Naturpärke in der Schweiz: Eine qualitative Untersuchung der Umsetzung ihres Bildungsauftrags (Masterarbeit). Bern: Universität Bern. Abgerufen von [http://www.parcs.ch/nwp/pdf\\_public/2014/28322\\_20140117\\_135406\\_Masterarbeit\\_Paerke\\_Bildung\\_Paulsson\\_final.pdf](http://www.parcs.ch/nwp/pdf_public/2014/28322_20140117_135406_Masterarbeit_Paerke_Bildung_Paulsson_final.pdf)

Projektteam Feldlabor. (2016). Übersicht Bedarfs- und Bedürfnisabklärung Zielgruppen (Gymnasien und Berufsschulen im Einzugsgebiet) (S. 5). Zürich: Natur Umwelt Wissen GmbH.



- Projektteam Feldlabor. (2017). Feldlabor Alpine Biodiversität. Präsentation Lernangebote. Projektpräsentation gehalten auf der Projektsitzung Feldlabor, Tiefencastel.
- Rost, F. (2012). Lern- und Arbeitstechniken für das Studium (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Sahlmann, W. A. (2009). How to write a great Business Plan. Harvard Business Review, (Reprint 97409), 98–108.
- Sauter, J., Bichsel, M., & Weidenmann, P. (2007). Grundlagen Natur + Landschaft im Naturpark Ela (S. 85). Chur.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2013). Methoden der empirischen Sozialforschung (10. überarbeitete Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Schweizerischer Bundesrat. Verordnung über die Pärke von Nationaler Bedeutung, Pub. L. No. SR. 451.36, PÄV 10 (2007).
- Schweizerischer Bundesrat. (2012). Strategie Biodiversität Schweiz (Strategie) (S. 89). Bern: Bundesrat. Abgerufen von [www.bafu.admin.ch/ud-1060-d](http://www.bafu.admin.ch/ud-1060-d)
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2007). The Business Plan. How to win your Investor's Confidence (1. Aufl.). New York: Springer.
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2012). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. In Handbook of Entrepreneurial Finance (1. Aufl., S. 369–391). Oxford: Oxford University Press. Abgerufen von [http://www.em-a.eu/fileadmin/content/REALISE\\_IT\\_2/REALISE\\_IT\\_3/CROWD\\_OUP\\_Final\\_Version.pdf](http://www.em-a.eu/fileadmin/content/REALISE_IT_2/REALISE_IT_3/CROWD_OUP_Final_Version.pdf)
- Seger, B., & Labaronne, L. (2016). Fundraising Management (1. Aufl.). Winterthur: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Siegrist, D. (2009). Pärke von nationaler Bedeutung. Touristische Marktanalysen und Erfolgsfaktoren. (S. 106). Rapperswil: Hochschule für Technik Rapperswil Abgerufen von: [https://www.ilf.hsr.ch/fileadmin/user\\_upload/ilf.hsr.ch/ilf-Team/Paerke\\_von\\_nationaler\\_Bedeutung\\_Tourismus\\_BAFU.pdf](https://www.ilf.hsr.ch/fileadmin/user_upload/ilf.hsr.ch/ilf-Team/Paerke_von_nationaler_Bedeutung_Tourismus_BAFU.pdf)
- Simsa, R., Meyer, M., & Badelt, C. (Hrsg.). (2013). Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Management und Strukturen (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Springer Gabler Verlag. (2017). Wirtschaftslexikon Springer Gabler [Lexikon]. Abgerufen 13. Juni 2017, von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gemeinwohl.html>
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2017). Innotour [Staatliche Website]. Abgerufen 13. Juni 2017, von <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>



Stary, J., & Kretschmer, H. (2004). Umgang mit wissenschaftlicher Literatur. Eine Arbeitshilfe für das sozial- und geisteswissenschaftliche Studium. (3. Aufl.). Berlin: Cornelsen Scriptor.

Stiftung Zewo. (2017). Wer wir sind. Abgerufen 13. Juni 2017, von <https://www.zewo.ch/zewo/stiftung-organe/wer-wir-sind>

Tierpark Goldau. (2017, September 6). Tierpark Goldau [Parkwebsite]. Abgerufen 6. Januar 2017, von <http://www.tierpark.ch/ueber-uns/geschichte-und-zukunft/>

Verein Bündner Pärke. (2016). Die Bündner Pärke. Übersicht und Portraits. Abgerufen von [https://www.graubuenden.ch/sites/default/files/generic\\_files/160621\\_broschuere\\_buendner\\_paeerke.pdf](https://www.graubuenden.ch/sites/default/files/generic_files/160621_broschuere_buendner_paeerke.pdf)

von Unger, H. (2014). Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen. In H. von Unger, P. Narimani, & R. M'Bayo (Hrsg.), Forschungsethik in der qualitativen Forschung (S. 15–39). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Abgerufen von [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-04289-9\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-04289-9_2)

Watson, P., Wilson, J., Thilmany, D., & Winter, S. (2007). Determining Economic Contributions and Impacts: What is the difference and why do we care? *The Journal of Regional Analysis and Policy*, 37(2), 140–146.